السلوك الإدارى

"العلاقات الإنسانية"

الأستاذ الدكتور

محمد الصيرفى

أخصائى تنمية الموارد البشرية وبناء الهياكل التنظيمية
أستاذ إدارة الأعمال
المستشار الإدارى لشركة صناعات الأغذية المتحدة (ديما) الرياض
المستشار الإعلامى لجريدة أخبار العرب - أبو ظبى

الطبعة الأولى
٢٠٠٧ م

الناشر
دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر
تليفاكس : ٥٢٧٤٤٣٨ - الإسكندرية

فهرست الهيئة العامة لدار الكتب والوثائق القانونية
إدارة الشئون الفنية

الصيرفى، محمد
السلوك الإدارى (العلاقات الإنسانية)
ط١ - الإسكندرية : دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر - ٢٠٠٦
٣٧٦ص، ١٧X٢٤ سم
ترمك : ٧-٢٣-٠-٤٢٨-٩٧٧
١- الإدارة العامة
أ- العنوان
ديوى ٣٥٠

الناشـــــــــر : دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر
العنـــــــــوان : بلوك ٣ ش ملك حفنى قبلى السكة الحديد - مساكن دربالة - فيكتوريا - الإسكندرية
تليفـــــــاكس : ٠٠٢٠٣/٥٢٧٤٤٣٨ (٢خط)
الرقم الـــبريدى : ٢١٤١١ - الإسكندرية - جمهورية مصر العربية

E_mail : dwdpress@yahoo.com

Website : www.dwdpress.com

رقـم الإيـداع بـدار الكتـب : ٢٠٠٦ / ١٠٧٤٩

I.S.B.N : 977 - 428 - 023 - 7 : الترقيم الدولـى

بسم الله الرحمن الرحيم

"هَلْ أَتَى عَلَى الإِنسَانِ حِينٌ مِّنَ الدَّهْرِ لَمْ يَكُن شَيْئاً مَّذْكُوراً "

صدق الله العظيم

سورة الإنسان (الآية ١)

إهداء

إلى الآخر ...

أعلم أن سر النجاح هو أنك حيما تنظر إلى المرأة أن تحترم الشخص الذي تراه

الفهـــرس

تقديم

يقول جاك لندن في روايته الرائعة نداء الطبيعة Call of The Wild على لسان بطـــل الروايـــة a man with a stick to be admired, respected, and obeyed "وواجبنا أن نحترم ونطيع من يحمـــل عصـــا". ويبدو لي أن السيد لندن أغفل جانباً مهماً لتحقيق غاية الاحـــترام، فالنـــاس لا يطيعون كل من يحمل عصا. إذ لابد من توافر معارف معينة تتعلق بكيفيـــة استخدامها؟ توافر تلك المعلومات لمن بيده العصا يجعلنا نتوقع له النجاح فـــي استخدامها ونصفه عندئذ بالكفاءة والمهارة. وبالتالي قد يؤدي غياب الخـــبرة إلى كسر العصا أو إلى تمزيق عضلات كتف حاملها إذا ما ضلـــت ســـبيلها بعيداً عن هدفها، وربما تؤدي أيضاً إلى موت من نريد منه الطاعة، فلا يعـود هناك من يطيعنا، ولا من يساعدنا على تحقيق غايتنا .

يقول لنا هذا المثال البسيط أن العمل الذي يؤدي إلى تحقيق الغايـــات بغض النظر عن طبيعتها، هو نتيجة تفاعل عناصر ثلاثة هي الطاقة الحيويـــة (مثل العضلات والذكاء)، والثروة مثل (المال والأدوات والظـــروف البيئيـــة والتنظيمية)، وأخيراً عامل الخبرة (المعرفة الموضوعية) تتفاعل دائماً، هـــذه العناصر الثلاثة بمقادير مختلفة لتعطينا ما نطلق عليه اسم الأداء أو الإنتاج.

وطالما أن هناك أفراداً يتعاملون ويتعاونون في سبيل تحقيق أهـــداف مشتركة فإن هناك شكلاً من أشكال العلاقات الإنسانية يقوم بين هؤلاء الأفراد ولكن في الماضي كانت العلاقات الإنسانية بسيطة بعيدة عن التعقيد وذلك فـــي المنشآت التي تؤدي فيها الناس أعمالهم وأنشطتهم الوظيفية. فالمنشآت كـــانت صغيرة الحجم وأعداد العاملين فيها كانت قليلة والقيادة كانت أيســـر وأبســـط وحاجات العاملين كانت محدودة ومطالبهم معقولة.

وقد زاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ومشكلاتها في السنوات الأخيرة خاصة بعد كبر حجم المنشآت التى يؤدي فيها الناس أعمالهم وتعقد شبكة العلاقات الإنسانية بها، وبعد التطور التكنولوجي الكبير الذي أخذ طريقه إلى المنشآت وألحق أثره الموجب والسيئ أحياناً على العاملين وعلى العلاقات الإنسانية فيها.

ونحن نقدم هذا المرجع الذي يعالج الجوانب المختلفة للعلاقات والتفاعلات المتبادلة بين الأفراد العاملين في منظمات الأعمال، والتي ترتبط بشكل رئيسي بأنماط سلوكهم وبالمحددات المختلفة الحاكمة لتلك الأنماط. ورغم أن نقطة البدء في الاهتمام بالنواحى السلوكية للأفراد ولجماعات الأفراد في مكان العمل، قد تحددت بظهور مدرسة العلاقات الإنسانية في نهاية العقد الثالث من هذا القرن، إلا أن كل ما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية من مفاهيم وتطبيقات خاصة بعلاقات البشر فى مكان العمل، قد اعتمد على أهمية السلوك الإنساني للعاملين في التنظيم، وعلى ضرورة دراسته وتفهمه وتوجيهه لتحقيق أقصى درجة من الفعالية التنظيمية، وعلى ذلك فإنه يمكننا القول بأن المدرسة السلوكية وما انطوت عليه من نظريات ومفاهيم سلوكية، تعتبر الامتداد الحقيقي للأفكار التي نادت بها مدرسة العلاقات الإنسانية وذلك على النحو الذي سنوضحه من خلال الصفحات التالية.

والله سبحانه وتعالى الموفق ....،

أ. د. محمد الصيرفى

٠١٢/٣٦٩٥٨٧١

٠٦٢/٣٣٣٤١٧٧

الفصل الأول

مفهوم وتحليل العلاقات الإنسانية

المفهوم:

وهناك العديد من التعاريف للعلاقات الإنسانية، فالبعض يرى أن العلاقات الإنسانية تتمثل في كل **علاقة تقوم بين مختلف الأفراد والجماعات داخل المنظمة أو بينهم وبين بعض الأفراد أو الجماعات من خارج المنظمة. كذلك يعرفها البعض بأنها عملية دفع الناس لتكوين مجموعات عمل منتجة ومنجزة.**

وبصفة عامة فإنه يلاحظ أن بعض التعاريف تركز على أسس العلاقات الإنسانية في حين يركز بعض التعاريف الأخرى على طبيعة نشاط العلاقات الإنسانية داخل المنظمات.

ومن التعاريف الشائعة للعلاقات الإنسانية تعريف كيث ديفز، وينص التعريف على: أن العلاقات الإنسانية عبارة عن **مجموعة من الاتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي داخل المنشآت عن طريق تجميع الجهود والمواهب البشرية ومحاولة خلق نوع من التكامل بينها في جو يحفز على العمل التعاوني المنتج وتشعر فيه الجموع العاملة بالراحة والرضا: اقتصادياً ونفسياً واجتماعياً.**

وفي رأي كيث ديفيز أن هناك مبادئ اربعة تقوم عليها العلاقات الإنسانية وهي[1]:

---

(1) د. علي أحمد على وآخرون، الأسس النظرية والتطبيقية للعلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة ١٩٨٨، ص٢٩.

١- الكرامة الإنسانية حيث احترام شخصية كل فرد من الأفراد العاملين بالمنشأة بصرف النظر عن المركز الوظيفي الذي يشغله. وعلى رئيس العمل أن يضع في اعتباره أن كل فرد من العاملين له كرامته. وأن هذا الفرد يجب أن يعامل بطريقة تجعله يشعر باحترامه لذاته كآدمي.

٢- الفروق الفردية التي تقع بين العاملين ووضع هذه الفروق في الاعتبار عند التعامل معهم وعند توجيههم وحل مشكلاتهم.

٣- المصلحة المشتركة التي تجعل الفرد ميالاً للتجمع والتعاون مع الغير ومشاركتهم لتحقيق هذه المصلحة.

٤- الحوافز فالفرد يسعى لمشاركة الآخرين والتعاون معهم لكي يحصل على الحافز أو العائد من وراء هذه المشاركة وهذا التعاون.

* كما قد تعرف العلاقات الإنسانية على أنها عملية حفز للأفراد في المنظمات لتكوين مجموعات عمل يمكن أن تحقق بفاعلية حاجاتهم وتحقق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية، ويتركز هذا التعريف على الدعائم التالية:

١- أن العلاقات الإنسانية تركز على الموارد البشرية وليس الموارد المادية.

٢- أن جوهر العلاقات الإنسانية تتمثل في دفع الناس وتحفيزهم.

٣- تعمل العلاقات الإنسانية على تحقيق التعاون والتنسيق بين الأفراد من أجل تحقيق الأهداف.

٤- تهدف العلاقات الإنسانية إلى اشباع حاجات الأفراد وكذلك إنجاز أهداف المنظمة.

* كما قد ينظر إلى العلاقات الإنسانية على أنها جميع العلاقات التي يكون في كل طرف منها إنسان أو أكثر يتقاعدون ويتعاملون سوياً في سبيل تحقيق

والقيادة التي توجه هذه العلاقات ومعرفة كل واحد من العاملين لدوره وذلك لتحقيق مصلحة العاملين في إطار إنساني ومصلحة المنظمة ومصلحة المجتمع ككل.

* وخلاصة القول فإنه يمكن النظر إلى العلاقات الإنسانية على أنها "**عمليات حفز الأفراد في موقف معين بطريقة فعالة مما يؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف يزيد من درجة الرضا ويساعد في نفس الوقت على تحقيق مطالب المنظمة**"، هذا مع ضرورة التنبيه على كون العلاقات الإنسانية تركز بدرجة أكبر على الفرد في علاقاته بالمجموعة وبدرجة أقل على الفرد منفصلاً أي أن العلاقات الإنسانية **تهتم أساساً بالفرد** من خلال وجوده في الجماعة كذلك فهي تهتم بالعلاقات الرسمية والغير رسمية كذلك تهتم العلاقات الإنسانية بدراسة المجموعات من الأفراد وكيفية تعامل كل مجموعة مع باقي المجموعات وأهداف هـ.ه المجموعات وكيفية التوفيق بين أهداف المجموعة وأهداف المنظمة.

الفلسفة التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية:

تستند فلسفة العلاقات الإنسانية إلى مجموعة مختلفة من الأسس من أهمها أن مجموعة العاملين داخل المنظمة تجمعهم مصلحة مشتركة. كذلك فإن هناك اختلافات وفروق فردية بين هؤلاء الأفراد. وبطبيعة الحال هناك دوافع معينة لهؤلاء الأفراد تدفعهم للعمل، ويمكن للإدارة أن تحفزهم من خلال هذه الدوافع. ويجب على الإدارة أن تراعي كرامة الأفراد العاملين بالمنظمة وأن تعاملهم باحترام وتقدير.

وفيما يلي نناقش هذه الأسس:

١- المصالح والأهداف المشتركة:

يجب أن تكون هناك مصالح وأهداف مشتركة بين الأفراد وبين المنظمة التي يعملون بها. فالفرد – على افتراض أن لديه فرصة للاختيار – سيفضل البقاء في المنظمة إذا كان هناك تطابق أو تقارب بين مصالحه وأهدافه ومثيلها في المنظمة. ونفس الأمر أيضاً سيكون بالنسبة للمنظمة. ومن أمثلة ذلك أنه في حالة زيادة الإنتاج فإن ذلك يكون بمثابة مصالح مشتركة لكل منهما ومن المنتظر أن يؤدي ذلك إلى زيادة دخل الفرد وأيضاً إلى تحسين الموقف المالي والثقافي للمنظمة.

٢- هناك فروق واختلافات بين الأفراد العاملين بالمنظمة:

تتميز المنظمات في العصر الحالي بزيادة أعداد العاملين بها وبطبيعة الحال هناك اختلافات وفروق فردية بين هؤلاء العاملين فكل فرد مختلف عن الآخرين بدنياً وعقلياً وعاطفياً. ولذلك يجب على الإدارة أن تعترف بوجود هذه الاختلافات وتتعامل معهم بطريقة تتناسب مع هذه الاختلافات.

٣- دوافع العمل:

هناك العديد من دوافع العمل لدى الأفراد من أهمها – الدوافع المادية. وبجانب هذا الدافع الأساسي هناك دوافع أخرى للعمل مثل الحاجة للأمن حيث يرغب كل فرد في الشعور بالأمن. ومما لا شك فيه أن العمل باعتباره مصدر هام للدخل يمكن من خلاله أن يشعر الفرد بالأمن. كذلك فإن العمل يجعل الفرد يشعر بالانتماء إلى الجماعة التي يعيش فيها ويتفاعل معها. فالعمل هو الصلة التي تربط الفرد بغيره وبمجتمعه ولولا العمل لساد الفرد شعور بالوحدة والعزلة. كما أن لعمل خصوصاً إذا كان متفقاً مع قدرات ورغبات الفرد يمكن أن يؤدي

إلى شعور الفرد بتحقيق الذات علاوة على أن حاجة الفرد للتقدم والنجاح تعتبر من أهم دوافع العمل وكذلك الدين العقيدة.

ويجب على إدارة المنظمة أن تحفز العاملين لديها على العمل من خلال دوافع العمل وكذلك الدين والعقيدة.

ويجب على إدارة المنظمة أن تحفز العاملين لديها على العمل من خلال دوافع العمل المشار إليها بما يحقق في النهاية المصالح المشتركة للمنظمة ولهؤلاء الأفراد.

٤- الحفاظ على كرامة العاملين:

الحاجة إلى التقدم والاحترام من أهم الحاجات الإنسانية ويجب على إدارة المنظمة أن تسعى لاستخدام الفرد بكامل طاقاته الجسمانية والنفسية والعقلي.

أهمية دراسة العلاقات الإنسانية:

قد زاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في السنوات الأخيرة حيث أن العلاقات الإنسانية تهدف إلى تحقيق إشباع حاجات الفرد من الوظيفية ومن الانتماء لجماعات العمل كما تهدف العلاقات الإنسانية إلى التوفيق بين حاجات ومطالب العاملين وحاجات ومطالب المنظمة التي يعملون فيها ...

هذا ولقد كان من دوافع الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في المنظمات ما يلي:

١- **حركة الإدارة العلمية** والتي تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية بالنسبة للعاملين.

٢- **ظهور النقابات** وانضمام أعداد كبيرة من العمال إليها ومحاولة هذه النقابات الدفاع عن مصالح العمال وتحقيق أجور أعلي وشروط عمل أفضل بالنسبة لهم.

٣- **الإنتاج الصناعي الكبير** وما صاحبه من الانحياز إلى التخصص وتقسيم العمل المغالى فيه الأمر الذي أفقد الوظيفة معناها بالنسبة لبعض العاملين ولم تعد تشبع حاجاتهم الاجتماعية.

٤- **المنشآت ذات الحجم الكبير** التي يعمل فيها آلاف العاملين الذين يختلفون في قدراتهم وخبراتهم ومستواهم الاقتصادي والاجتماعي الأمر الذي أدى إلى شعور بعض العاملين بالضياع في مجتمع العمل الكبير.

٥- **تعدد الجماعات** التي ينتمي إليها العاملون وتوجيه قدر من ولاء هؤلاء العاملين إلى هذه الجماعات .

٦- **ارتفاع مستوى العاملين التعليمي والثقافي** وزيادة قوة العمال وتأثيرهم كمجتمع في المنظمة.

مظاهر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية:

أوضحنا فيما سبق مجموعة من العوامل التي أدت إلى ضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، **أما مظاهر هذا الاهتمام فإنها تتمثل فيما يلي:**

١- **البرامج التدريبية** التي تعقد للعاملين تتضمن قدراً من المهارات الإنسانية والسلوكية.

٢- **إنشاء بعض الإدارات** داخل المنظمات الكبرى التي يرتكز نشاطها على دعم العلاقات الإنسانية.

٣- **ظهور بعض المتخصصين** داخل المنظمات الكبرى بهدف مواجهة المشكلات السلوكية والإنسانية التي تظهر بالمنظمات.

٤- **الاهتمام بتحسين ظروف** العمل المحيطة بالعاملين في العمل من تهوية وإضاءة ....، إلخ.

٥- **ظهور بعض المقررات الدراسية** التي تحمل مسميات مختلفة مثل العلوم السلوكية، السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية، العلاقات الصناعية، ...إلخ.

تحليل العلاقات الإنسانية في المنظمة:

تتوقف قدرة المنظمة على زيادة فاعلية العلاقات الإنسانية على مدى دراستها وتحليلها لأنواع العلاقات السائدة فيها والتعرف على نواحي القوة والضعف مما يمكن من تخطيط وتوجيه العلاقات الإنسانية بها.

وتقوم دراسة وتحليل العلاقات الإنسانية بالمنظمة على المحاور الثلاثة التالية:

١- التنظيم الاجتماعي للعمل.

٢- مشاعر ورغبات العاملين بالمنظمة.

٣- البيئة الخارجية.

ويمكن دراسة وتحليل المحور الأول من خلال فحص النواحي التالية:

أ- تحليل الهيكل التنظيمي للمنظمة.

ب- مقارنة الهيكل الرسمي المستهدف مع الهيكل الفعلي.

ج- درجة تفويض السلطة.

د- درجة وضوح الاختصاصات والمسئوليات.

هـ- درجة وضوح قنوات الاتصال الرسمية.

و- مدى توفر الإشراف السليم.

ز- مدى توفر القيادة الفعالة.

ح- معدل دوران العمل

ط- معدل الغياب.

ى- مدى تعاون المسئولين بالمنظمة.

ك- مدى وضوح السياسات والإجراءات ونظم العمل.

ل- درجة وضح العلاقة بين الوحدات الإدارية.

م- مدى التنسيق بين أوجه النشاط المختلفة بالمنظمة.

ن- مدى وضوح أهداف المنظمة.

كذلك يمكن دراسة وتحليل المحور الثاني من خلال التعرف على النواحي التالية:

أ- معدلات الغياب ومعدل دوران العمل.

ب- معدل الحوادث والإصابات.

ج- معدل الشكاوى والمنازعات.

د- معدل الجزاءات.

هـ-معدل الإنتاج.

و- معدل الإنتاج المعيب.

المؤشرات السابقة يمكن أن توضح العلاقات الإنسانية السائدة في المنظمة ومدى فاعليتها ونوعية المشكلات الموجودة بالمنظمة كذلك يمكن دراسة رغبات ومشاعر الأفراد بالمنظمة من خلال المقابلات الشخصية سواء الفردية أو الثنائية أو الجماعية أو عن طريق الاستقصاءات. وتهدف المقابلات والاستقصاءات التى تعرف على رغبات العاملين من خلال إجابة العامل على مجموعة من الأسئلة على النحو التالي:

أ- ما هو شعور العامل بأهمية العمل الذي يقوم به؟

ب- هل يشعر العامل بتقدير رؤسائه وزملائه؟

ج- هل شعر العامل بتعاون زملائه معه؟

د- ما هو مدى شعور العاملين بتفهم الإدارة لهم؟

هـ-ما هو مدى رضا العامل في عمله؟

و- هل يرى الفرد أن أمامه فرصة للترقي بالمنظمة؟

ز- ما هي درجة رضا العامل عن الأجر الذي يحصل عليه؟

ح- هل يشعر العامل بالاستقرار في العمل والاطمئنان على مستقبله؟

ط- هل هناك مشكلات في الاتصال؟

ى- هل مكان العمل ملائم؟

ك- هل معايير تقييم الأداء واضحة بالنسبة للعاملين؟

ل- هل يشعر العامل بتضارب اختصاصاته مع غيره من العاملين؟

م- هل أهداف وسياسات المنظمة واضحة للعاملين؟

ن- هل يشعر العالم باستقرار نظم العمل وإجراءاته؟

ومن خلال دراسة وتحليل الأمور السابقة يمكن للإدارة أن تتعرف على النواحي التالية:

أ- نوحي الضعف والقوة في سياسات الإدارة وطرق العمل لديها.

ب- نواحي القصور التي تؤثر سلباً على العلاقات الإنسانية.

ج- أسباب الاحتكاك بين العاملين وبعضهم.

د- أسباب ضعف العلاقة بين العاملين ورؤسائهم.

وفي ضوء ما سبق يمكن للإدارة أن تعيد النظر في سياستها ونظم العمل لديها وأساليب الإشراف والرقابة والقيادة بما يؤدي إلى علاج أوجه القصور في مجالات العلاقات الإنسانية بالمنظمة..

كذلك يجب على الإدارة أن تتعرف على **طبيعة البيئة المحيطة بالمنظمة** والتي يعيش الأفراد في إطارها وذلك بهدف تحديد آثار العوامـــل الاقتصـــادية والاجتماعية والثقافية على الاتجاهات والرغبات الخاصة بالعاملين وبالتالي أثرها على العلاقات الإنسانية بالمنظمة.

المنهج العلمي واستخدامه في دراسة المجالات المختلفة للعلاقات الإنسانية[1]:

إن المشكلة الحقيقية التي تواجه الباحث عند تطبيق المنهج العلمي في مجال العلاقات الإنسانية تكمن في أن معظم التغيرات سواء المستقلة أو التابعة ترتبط بجوانب مختلفة للسلوك الإنساني والذي يصعب تفسيره أو التعرف على الأسباب الحقيقية له. ولتوضيح ذلك نتعرض لفكرة نافذة جوهاري التي قدمها لنا Luft [2] والتي يوضحها الشكل التالي:

المجتمع

الفرد

(المنطقة المعلنة) معرفة لكل من الفرد والمجتمع (١)	(المنطقة العمياء) وهي معروفة للمجتمع ولا يعرفها الفرد (٢)
(المنطقة الخفية) معروفة للفرد وغير معروفة للمجتمع (٣)	(المجهول) غير معروفة لكل من الفرد والمجتمع (٤)

نافذة جوهاري

(1) د. محمد على شهيب، العلاقات الإنسانية – مدخل سلوكي، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة ١٩٩٧، ص ٨٦ وما بعدها.

(2) Luft, J. Group Processes, An Introduction to Group Dynamics, Palo Alto, Calif: National Press. 1963.

تعتمدا لفكرة الأساسية لنافذة جوهاري على أن الفرد في سلوكه مع المجتمع يظهر جوانب من مسببات هذا السلوك ويخفي جوانب أخرى منه.

ولتوضيح ذلك قدم لنا لفت مصفوفة مكونة من أربعة مناطق بيانها كما يلي:

المنطقة الأولى وهي المنطقة المعلنة:

وهي المنطقة التي تتضمن السلوك الظاهري لكل من الفرد والمجتمع وهذه المنطقة لا تمثل مشكلة في الدراسة والبحث فمسببات السلوك معروفة للفرد وللمجتمع. مثال ذلك إذا تخيلنا مقابلة شخصية تتم بغرض اختيار وتعيين شخص. فإذا أشعل المتقدم للوظيفة سيجارة وبدأ في التدخين فهذا السلوك يكون معروف لكل من المتقدم والقائم بالمقابلة.

المنطقة الثانية وهي المنطقة العمياء:

وهي المنطقة التي تتضمن السلوك الذي ينتهجه الفرد في تعاملاته مع المجتمع دون أن يدرك تأثير مثل هذا السلوك على الآخرين. مثال ذلك، المدير الذي يتصرف بعنف وخشونة ويؤذي مشاعر مرءوسيه. إذا وجهت له سؤال عن سلوكه ومدى تأثيره على الآخرين ستكون إجابته مخالفة لرأي المرءوسين، فقد يشعر بأنه يعاملهم معاملة طيبة بالرغم من إجماع المرءوسين على سوء معاملته لهم.

المنطقة الثالثة وهي المنطقة الخفية:

ويدخل في نطاق هذه المنطقة الأسباب الكامنة وراء السلوك الفردي، فالفرد يعرف هذه الأسباب بينما المجتمع لا يعرفها ويحاول الفرد إخفاء هذه

المنطقة باستخدام أساليب كثيرة منها النسيان، أو الكذب، أو إعطاء معلومات خاطئة، وهذه المنطقة تمثل المشكلة الحقيقية التي تواجه الباحث في مجال العلاقات الإنسانية، ومن أمثلة هذا السلوك هو عدم إظهار حقيقة درجة الرضا أو الولاء أو الانتماء للعمل ، وكذلك مدى الرغبة في ترك العمل.

المنطقة الرابعة وهي منطقة المجهول:

وتتضمن هذه المنطقة جانب من السلوك الفردي الذي لا يعرف مسبباته كل من الفرد أو المجتمع، وهذه المنطقة تمثل ما يطلق عليه العقل الباطن فهي مجهولة للفرد نفسه وكذلك لمن يحيط به، وتخرج هذه المنطقة من نطاق الدراسة والبحث في مجال العلاقات الإنسانية.

وبعد استعراض نافذة جوهاري يتضح لنا أبعاد المشكلة التي تواجه الباحث الذي يحاول التعرف على الأسباب وراء السلوك، فهو يتعامل في هذه الحالة مع المنطقة الخفية.

ونظراً لأن معظم المتغيرات المتعلقة في مجال دراسة العلاقات وتقع في المنطقة الثالثة، فكان لابد من إيجاد الوسيلة لاختراق هذه المنطقة والدخول فيها، ولتحقيق ذلك أهتم الباحثون بإيجاد المقاييس السلوكية والتي تعتمد على محاولة التعرف على مسببات السلوك الإنساني وفي نفس الوقت مقاومة الأساليب المختلفة التي يستخدمها الفرد للدفاع عن هذه المنطقة وهي: النسيان المتعمد أو غير المتعمد، أو الكذب، أو إعطاء معلومات خاطئة.

وتعتمد هذه المقاييس السلوكية هي مجموعة من القواعد العلمية التي تساعد في تحقيق الأهداف السابقة منها:

١- الصياغة الواضحة، بمعنى الابتعاد عن الكلمات التي تحمل أكثر من معنى للتغلب على المشكلات الإدراكية للمستقصى منه.

٢- استخدام أسئلة الكشف عن الكذب، بمعنى تقديم مجموعة من الأسئلة تدور حول موضوع معين باستخدام صياغة مختلفة لكل منها للتعرف على دقة وموضوعية المستقصي منه.

٣- الابتعاد عن الأسئلة الإيحائية، بمعنى عدم اللجوء لصياغة توحي للمستقصى منه بالإجابة التي يريدها الباحث.

٤- ترتيب الأسئلة بطريقة لا توضح للمستقصى منه الهدف من وراء البحث وبذلك تتجنب السلوك الدفاعي.

٥- الابتعاد عن الأسئلة التي تظهر المستقصى منه بالمظهر الذي يرفضه المجتمع، وإذا كان من الضروري الدخول في بعض الأمور الشخصية فيجب استخدام الأسئلة الإسقاطية.

وسائل تنمية العلاقات الإنسانية الفعالة:

يمكن لإدارة المنظمة أن تزيد من فعالية العلاقات الإنسانية إذ ما هي استعانت بمجموعة من الخطوات الأساسية والتى تتمثل فيما يلي[١]:

أولاً: التخطيط التنظيمي:

يجب على المنظمة أن تعتمد على الأسلوب العلمي في التنظيم وذلك حتى يتوافر لديها الخطوة الأساسية الأولى في بناء وتنمية العلاقات الإنسانية ويقتضي التخطيط التنظيمي أعداد هيكل تنظيمي للمنظمة يعبر عن النواحي التالية:

١- تحديد دقيق وتفصيلي لكل نشاط من أنشطة المنظمة.

٢- إجراء تحليل ووصف كاملين لكل وظيفة من الوظائف بالمنظمة.

(1) د. محسن الكبني وآخرون، إدارة العلاقات الإنسانية، مكتبة عبد الدايم، الإسماعيلية ١٩٩٢، ص ٣٦ وما بعدها.

وفيما يلي نعرض لعملية وصف وتحليل الوظائف حيث تتضمن الخطوات التالية:

أ- تحليل الوظائف:

ويقصد بها تجميع البيانات والمعلومات المرتبطة بواجبات ومسئوليات الوظيفة ومسئولياتها وحقوقها وذلك بهدف التوصل إلى وصف هذه الوظيفة، ويمكن جمع البيانات والمعلومات المطلوبة عن الوظيفية بطرق متعددة أهمها ما يلي:

*** طريقة الملاحظة:**

وتقوم هذه الطريقة على ملاحظة العامل في أثناء تأدية عمله ويؤخذ على هذه الطريقة ما يلي:

- صعوبة تحديد درجة سهولة أو صعوبة الوظيفية لأن مهارة العامل في أدائها تختلف من شخص لآخر.
- صعوبة التعرف على الجوانب الذهنية في الوظيفية.
- قد تتم بسرعة مما يجعل الملاحظة أمر غير متيسر.
- قد يحاول العامل أن يجعل الوظيفة التي يقوم بها تبدو أكثر صعوبة من حقيقتها.

*** المقابلة الشخصية مع الموظف:**

وتقوم هذه الطريقة على المقابلة الشخصية مع شاغل الوظيفة للتعرف على أعباء ومسئوليات وسلطات وحقوق الوظيفة وجميع الجوانب التي تفيد تحليل الوظيفة. ويؤخذ على هذه الطريقة ما يلي:

- قد يبالغ الفرد في أهمية الوظيفية أو يقلل من أهميتها.

- نسيان بعض الأمور المتعلقة بالوظيفة من جانب العامل.
- عدم قدرة العامل على وصف الوظيفة بالدقة المطلوبة.
- عدم تعاون العامل بالقدر المطلوب.

*** المقابلة الشخصية مع المشرف:**

وتقوم هذه الطريقة على مقابلة المشرف الخاص بالعامل ويؤخذ عليها ما يلي:

- احتمال تحيز المشرف.
- عدم فهم المشرف لكل أبعاد الوظيفة فهماً كاملاً.
- المبالغة في وصف واجبات ومسئوليات الوظيفة.

*** طريقة مستلزمات الوظيفة:**

ويقصد بها دراسة الأدوات والوسائل المستخدمة في تأدية الوظيفة وكذلك الخامات المستخدمة فيها وما إلى ذلك. وفي العادة تكون هذه الطريقة بمثابة طريقة تمهيدية تسبق الطرق الأخرى.

*** طريقة الدراسات السابقة:**

وتعتمد هذه الطريقة في حصولها على البيانات والمعلومات المتعلقة بالوظيفة على الدراسات السابقة المرتبطة بالوظيفة مثل سجلات العمل أو سجلات التدريب وما إلى ذلك.

*** طريقة قيام المحلل بالعمل بنفسه:**

حيث يقوم المحلل بأداء الوظيفة بنفسه ليتعرف على مختلف جوانبها. وتتطلب هذه الطريقة قدرة المحلل على أداء العمل بالإضافة إلى أن مهارة المحلل ستختلف غالباً عن مهارة العامل.

*** استخدام قائمة الاستقصاء:**

تقوم هذه الطريقة على استخدام قائمة استقصاء تتضمن مجموعة من الأسئلة تغطي كافة الجوانب المتعلقة بالوظيفة، وتقدم للعامل ليجيب عليها. ويؤخذ على هذه الطريقة أن العامل قد يتشكك من الغرض من الاستقصاء وبالتالي لا يتعاون بالدرجة المطلوبة.

*** طريقة المفكرة اليومية:**

وفيها يقوم شاغل الوظيفة بتسجيل نشاطه بالتفصيل يومياً لمدة كافية قد تصل إلى شهر.

وبعد استعراض أهم طرق تحليل الوظائف نقول في النهاية أنه في العادة لا يتم الاعتماد على طريقة واحدة ولكن يتم الاعتماد على عدة طرق في وقت واحد.

ب- تحديد مواصفات الوظيفة:

وتتضمن هذه الخطوة نقطتين أساسيتين هما:

*** توصيف الوظيفة**

ويقصد به كتابة وصف كامل للوظيفة ومختلف جوانبها المختلفة من واجبات ومسئوليات وسلطات وحقوق وعلاقات وما إلى ذلك. وفي العادة يقوم الشخص الذي قام بتحليل الوظيفة بكتابة وصف الوظيفة باعتباره أكثر الأشخاص إلماماً بها. ويتضمن هذا التوصيف ما يلي:

- اسم الوظيفة.
- اسم القسم المناطة به.
- مسئولياتها وواجباتها.
- أهدافها.

*** مواصفات الوظيفة:**

وهى عملية تمثل المجهود الذهني والعضلي الذي تتطلبه الوظيفة وكذلك مختلف النواحي المتعلقة بها.

وبعد ذلك العرض نكون قد انتهينا من الخطوة الثانية من خطوات التخطيط التنظيمي ومن ثم ننتقل إلى الخطوات التالية.

٣- التحديد الدقيق للمستوى الإداري أو التنظيمي الذي تنتمي إليه الوظيفة وتوضيح علاقاتها مع باقي الوظائف في المنظمة.

٤- التنبؤ بمختلف العوامل المؤثرة على الوظيفة والمشكلات التي يتعرض لها شاغل الوظيفة.

٥- تحديد المرءوسين التابعين لشاغل الوظيفة وتوضيح اختصاصاتهم.

٦- توفير الإشراف والقيادة لمختلف الوظائف بالمنظمة.

٧- تحديد قنوات الاتصال بين الوظائف المختلفة.

٨- وضع نظام الحوافز لتشجيع العاملين على بذل أقصى جهد في العمل.

٩- تحديد معايير تقييم الأداء.

١٠-تحديد نظام فعال لاتخاذ القرارات.

ثانياً: تخطيط وتنمية القوى العاملة:

يقصد بذلك تحديد الأعداد اللازمة من العاملين لشغل وظائف المنظمة على أساس من التنبؤ بحجم العمل أو النشاط في المنظمة ككل وكذلك بالنسبة لكل وظيفة من الوظائف المتعددة فيها، ويمكن بالقول أن الخطة المتكاملة لتنمية القوى العاملة في المنظمة تخلق جو من العلاقات الإنسانية السليمة حيث يوضع كل فرد في المكان المناسب لمؤهلاته وحيث تعمل الإدارة على أن توفر له المناخ الصالح للعمل والإنتاج.

ثالثاً: تنمية العمل الاجتماعي:

يمكن للإدارة أن تقوم بتنمية العمل الاجتماعي من خلال المحاور الأساسية التالية:

١- القيادة المرنة التي تعمل على خلق جماعات متعاونة يسودها روح الفريق المتعاون الفعال.

٢- نظم الاتصالات الفعالة التي توفر الترابط الكامل والفعال بين مختلف أجزاء المنظمة.

٣- نظم المشاركة في الإدارة التي تساعد على خلق شعور بالانتماء بين العاملين وأحساس بالالتزام والمسئولية نحو الأهداف العامة للمنظمة.

٤- نظم الحوافز الجماعية ونظم ربط الأجر بالإنتاج على أساس جماعي بما يخلق وحدة في المصالح والمنافع بين العاملين.

الفصل الثاني

الدعائم الأساسية للعلاقات الإنسانية

أولاً التدريب

تعتبر وظيفة التدريب مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين فلا يكفى أن تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار العاملين وتعينهم وإنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم فى تنفيذ ما يعهد إليهم من واجبات ومسئوليات.

وإذا تتبعنا مفهوم التدريب فى العديد من الكتب والمؤلفات فإننا نجد أن الدارسين والمهتمين فى هذا المجال يقدمون تعريفات متعددة ومتنوعة إلا أنها كلها تسير فى خط واحد فهناك من ينظر إلى التدريب على أنه "**عملية تربوية ذات بعد قصير وإجراء تنظيمى يستفاد منه بشكل منظم ومن خلاله يزود الأفراد بالمعرفة الفنية والمهارات المتعلقة بمجال معين**"[١].

كما عرفه (Flippo) على أنه "**العملية التى من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين**"[٢] أما التدريب من وجهة نظر (David King) فهو "**العملية التى من خلالها يحصل تكيف الأفراد بحيث يمكنهم التعلم بشكل فعال**"[٣] كما قد يعرف التدريب على أنه "**تشاط مخطط**

(1) Andrew F. Sikula, Personnel Management Ashore Course of Professionals Trading and Development, New York: John wily and son, 1977, P. 3.

(2) Edwin B. Flippo, Principle of Personnel management 4th, New York McGraw-Hill Company Inc. 1976, P. 3.

(3) David King, Training within the organization London: Coxaud wymen Ltd. 1968, P. 125.

يهدف إلى إحداث تغيرات فى الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية"[١]. وأخيراً فقد عرف التدريب على أنه "**عملية مساعدة الأفراد لاكتساب الفاعلية فى عملهم الحالى والمستقبلى من خلال تنمية وتطوير عاداتهم ومهاراتهم ومعرفتهم وسلوكهم**"[٢].

وفى ضوء التعاريف السابقة يمكننا أن نستخلص ثلاث مكونات رئيسية للتدريب[*] هى[٣]:

١- أنه نشاط لنقل المعرفة من أجل تنمية وتطوير نماذج التفكير وأنماط الاتصال لأفراد التنظيم.

---

(1) جعفر العبد – القيادة الإدارية والتدريب فى الخدمة المدنية – محل الإدارة – العدد الثالث – ديسمبر ١٩٦٩، ص ٨٨.

(2) Mohammad Aslam Niaz, Training Programs for various Categories at Civil Servants Brussels International Administrative Sciences 1969, P. 2.

(*) يجدر التفرقة فى البداية بين التدريب والتعليم فمن الناحية النظرية يمكن القول بأن التعليم يرتبط بتنمية المعرفة والفهم العام أما التدريب فيرتبط بالوسائل والإجراءات الخاصة بأداء وظيفة معينة مع ملاحظة أنه فى الحياة العملية يصعب وضع حدود فاصلة بين كل من التعليم والتدريب وإن كانت الحاجة تزداد إلى التعليم كلما اتجهنا إلى وظائف الإدارة العليا .. أى أنه كلما اتجهنا إلى الوظائف الإدارية العليا يزداد الجانب العلمى ويقل الاعتماد على الجوانب الفنية حيث الاعتماد على البرامج التدريبية التى تعتمد على المهارة الذهنية مثل برامج حل المشكلات واتخاذ القرارات ويطلق على هذه البرامج برامج التنمية الإدارية، أما إذا اتجهنا إلى تدريب الإدارة التنفيذية والوسطى فيجب الإقلال من الجانب العملى والاهتمام بالجانب الفنى أى يتم التركيز على المهارة الفنية مثل برامج الصيانة.

(3) **د. محمد عبد الفتاح ياغى – التدريب الإدارى بين النظرية والتطبيق – مركز أحمد ياسين الفنى – عمان – ١٩٩٩، ص ٩.**

٢- أنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو.

٣- أنه اكتساب الفاعلية فى أعمال الأفراد الحالية والمستقبلية.

مبادئ التدريب[١]:

هناك خمسة مبادئ إذا ما التزمت بها الإدارة فإنها سوف تضمن الأثر الإيجابى والفعال والمستهدف من التدريب وهذه المبادئ هى:

١- التدريب نشاط مستمر:

حيث يعتبر التدريب نشاطاً رئيسياً مستمراً من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة ومن زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد فى مناسبات متعددة.

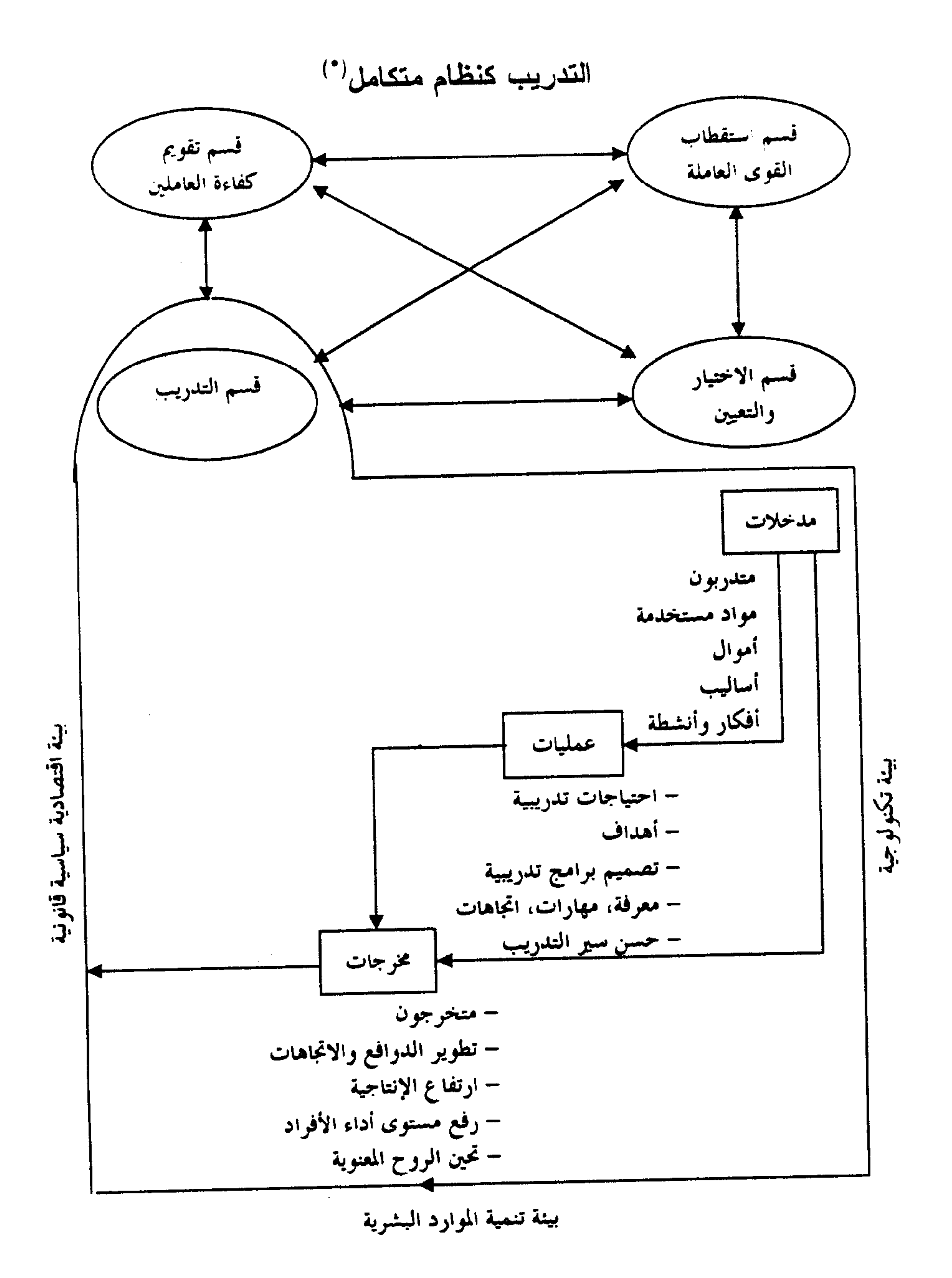
٢- التدريب نظام متكامل:

حيث يعتبر التدريب كيان متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء مجموعة من الوظائف تكون محصلتها النهائية رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين كما تفيد النظرة الشمولية للتدريب فى توضيح العلاقة بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به وكذا المناخ العام الذى يتم فيه العمل التدريبى. ويوضح هذا المفهوم الشكل التالى:

---

(1) الموسوعة الإسلامية – الجزء الرابع – إدارة الموارد البشرية – ص ٤٢٦ وما بعدها.

التدريب كنظام متكامل(*)



(*) مقتبس من د. محمد عبد الفتاح ياغى - مرجع سابق ص ٦٠.

٣- التدريب نشاط متجدد:

وذلك من حيث كونه يتعامل مع مجموعة من العناصر التي تتميز بالحركة وتتمثل في:

أ- المتدرب وهو عرضة للتغير في عاداته وسلوكياته ومستوى مهاراته.

ب- الوظائف التي يشغلها المتدرب وهي عرضه للتغير كنتيجة للتغير في نظام وسياسات وأهداف المنشأة.

ج- المدربون وهم يتغيرون كلما تغيرت الأوضاع الفنية والإدارية بالمنظمة.

٤- التدريب عملية إدارية:

حيث يتوافر في التدريب مقومات العمل الإداري الكفء والتي تتمثل في:

أ- وضوح الأهداف والسياسات.

ب- توافر الموارد المادية و البشرية.

ج- توافر الخبرات التخصصية في مجالات تحديد ا لاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج وتنفيذها واختيار الأساليب والمساعدات التدريبية ومتابعة وتقييم فعالية التدريب.

عناصر النظام التدريبي:

يتكون النظام التدريبي من ثلاثة عناصر رئيسية هي المدخلات والعمليات والمخرجات وذلك بالإضافة إلى مجموعة أخرى من العناصر سنوضحها فيما يلي:

١- المدخلات:

وهى الأجزاء المراد تغيرها من طبيعتها الأولى إلـــى شـــكل يتناســب ورغبات النظام وأهدافه وتتمثل هذه الأجزاء فيما يلى[١]:

أ- المدخلات الإنسانية:

وتتمثل فى الأفراد المشتركين فى عملية التدريب من مديرين ومتدربين وإداريين وفنيين ومساعدين.

ب- المدخلات المادية:

وتتمثل فى المواد والأجهزة التدريبية والترتيبـــات والمعـــدات ورؤوس الأموال والمبانى.

ج- المدخلات المعنوية:

وتتمثل فى المواد التدريبية التى تعرض على المتدربين وبالإضافة إلـــى المعلومات التى تتعلق بالمدرب والمتدرب والعلمية التدريبية ككل.

٢- العمليات:

وهى مجموعة الأنظمة والإجراءات والأساليب والأدوات التى تســتخدم أما لتحويل المدخلات أو إضافة خصائص جديدة عليها وهى تنقسم إلى ثــلاث مراحل:

---

(1) لمزيد من التوسع يمكن الرجوع إلى:
أ- د. عبد البارى درة – التدريب الإدارى – مجلة الإدارة – ١٩٧٩.
ب- د. على محمد عبد الوهاب – التدريب والتطوير، مدخل علمـــى لفعاليـــة الأفـــراد والمنظمات – الرياض – معهد الإدارة العامة – ١٩٨١.
ج- د. محمد عبد الفتاح ياغى – التدريب الإدارى – مرجع سبق ذكره.

أ- المرحلة الأولى:

هى المرحلة التحضيرية والتى يتم فيها تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبى.

ب- المرحلة الثانية:

وهى مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبى حيث يبدأ البرنامج التدريبى الذى يصاحبه دائماً نوع من التفاعل بين المدرب والمتدرب حول موضوع التدريب.

ج- المرحلة الثالثة:

وهى مرحلة متابعة البرنامج التدريبى للتأكد من حسن سير العملية التدريبية.

٣- المخرجات:

وهى إنجازات أو نتائج عمل التدريب وهى تنقسم إلى(١):

أ- المخرجات الإنسانية:

وهم الأفراد المتدربون والذين يتوقع أن يكونوا قد اكتسبوا خصائص جديدة بعد التدريب.

ب- المخرجات المادية:

وهى النتائج الملموسة التى سوف يحققها المتدربون بعد أن اكتسبوا خصائص جديدة و أهم هذه المخرجات زيادة الإنتاجية كماً ونوعاً.

(1) Arthur D. Hall, Amethodology of systems engineering, N. J: van Nostrand company Princeton 1962. P. 16.

ج- المخرجات المعنوية:

وتتمثل فى مدى الرقى فـــى معلومـــات المتـــدربين وارتفـــاع وعـــيهم بمشكلاتهم ومشكلات منظمتهم.

٤- البيئة(*):

يلاحظ أن البيئة الداخلية للتدريب تتمثل فى القوى التـــى تـــؤثر علـــى النظام التدريبى وبالتالى تحدد فاعليته أو عدم فاعليته.

أما البيئة الخارجية فتتمثل فى المجتمع الذى يعيش فيه التدريب ويمكـــن تقسيم البيئة الخارجية إلى أربعة أبعاد هى(١):

أ- البعد الاجتماعى:

ويتمثل فى النظام الاقتصادى والسياسى والقانونى والحضارى ونظـــام تنمية الموارد البشرية.

ب- البعد التنظيمى: ويتمثل فى المنظمات المتشـــابكة العلاقـــات مثـــل المدارس والمستشفيات والشركات والمصانع والمؤسسات والدوائر الحكومية.

ج- البعد الإدارى:

والمتمثل فى الإدارة كمهنة لها خصائص المهن الأخرى والإدارة كنشاط يختص بتوحيد الجهود البشرية لتحقيق أهداف المنظمة والإدارة كحقل دراســـة يسعى إلى وصف الظواهر الإدارية وتحليلها والتنبؤ بها.

(*) يقصد بالبيئة بصفة عامة مجموعة القيود التى تفرض على النظام من داخله أو خارجه.

(1) د. عبد البارى درة – التدريب الإدارى – أسسه وافتراضاته الفكرية – المجلة العربيـــة للإدارة ١٩٧٩ ص ٦٣.

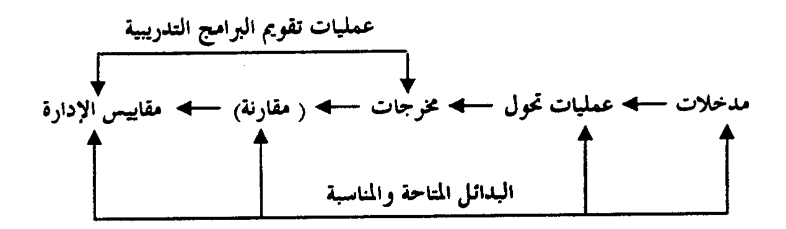
د- البعد التنموى:

حيث لا تقتصر التنمية على زيادة رؤوس الأموال بل تشمل أيضاً التوزيع العادل لها والاستغلال الأمثل لكل من الموارد الطبيعية والبشرية.

٥- المعلومات المرتدة:

وهى بمثابة أداة مهمتها مقارنة خصائص المخرجات بالأهداف الموضوعة إذ تقاس نتائج البرنامج التدريبى فى ضوء الأهداف الموضوعة له مسبقاً. هذا ويمكن إجمال ما سبق ذكره فى الشكل التالى:

نظام التدريب بعناصر الرئيسية(*)



مدخلات	عمليات	مخرجات
* إنسانية	* احتياجات تدريبية	* زيادة الإنتاجية
* مادية	* أهداف	* ارتفاع مستوى الأداء
* تكنولوجية	* إمكانات	* رقى فى المعلومات
* معنوية	* معرفة/ مهارات	* ازدياد العائد
	* اتجاهات	* رفع الروح المعنوية

(*) د. محمد عبد الفتاح ياغى – – مرجع سبق ذكره – ص ١٢.

أهداف التدريب:

يتمثل **الهدف الاساسى** للتدريب فى إزالة جوانب الضعف فى أداء وسلوك الأفراد والناتجة من عدم مقدرتهم على الأداء والسلوك وفق المستوى المرغوب فيه من قبل إدارة المنظمة ولتحقيق هذا الهدف يتطلب الأمر وجود **أهداف فرعية** أخرى يتم وضعها على ضوء الاحتياجات التدريبية وأهم هذه الأهداف ما يلى:

١- إكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تنقصه.

٢- إكساب الفرد أنماطاً واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.

٣- تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد.

٤- زيادة درجة انتماء العاملين لمنظماتهم وذلك من خلال دمج مصلحة كل منهما فى قالب واحد.

هذا ويمكن تصنيف أهداف التدريب إلى ثلاثة مجموعات أساسية[١] فى ضوء النشاطات التى يتم تحقيقها[*].

١- أهداف تدريبية عادية:

وهى خاصة بتلك البرامج الروتينية مثل برامج التعريف بالمنظمة وكذا واجبات الأفراد فى وظائفهم والشروط العامة للخدمة .. وهذا النوع من التدريب لا يحتاج إلى جهد أو إبداع من قبل مصمم البرامج وترتكز الأهداف العادية على

(1) George S. S., Training by objectives: an Economic Approach to Management training, London, the Macmillan company, 1970, pp. 101-106.

(*) عند تخطيط النشاطات التدريبية يجب مراعاة ما يلى وذلك بغرض ضمان فاعلية ونجاح تلك النشاطات.

مؤشرات وأرقام واقعية من تاريخ المنظمة وتعكس الحجم الفعلى لفئة الأفـراد المطلوب تدريبهم وتأتى أهمية هذه الأهداف فى قاعدة هرم الأهداف التى يسعى التدريب إلى تحقيقها حيث أن أهميتها تقتصر على تحقيـق اسـتمرارية وبقـاء المنظمة فى حدود أنماط الأداء المقررة.

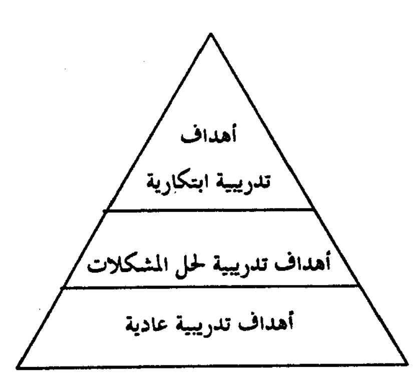
٢- أهداف تدريبية لحل المشكلات:

وهنا يتم إعداد برامج تدريبية تسعى إلى حل المشكلات التـى تواجـه الأفراد فى المنظمة وتحاول الكشف عن المعوقات والانحرافات التـى تعـوق الأداء وبالتالى تهدف هذه البرامج إلى تخليص المنظمة من المشكلات التى تعوق الأداء وتسبب الانحرافات الفعلية ومن ثم فإن هذه النوعية من الأهـداف تعلـو الأهداف الروتينية فى الأهمية.

٣- أهداف تدريبية ابتكارية:

وهنا يتم إعداد برامج تسعى إلى إضافة أنواعًا من السلوك والأسـاليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج وهى تختلف عن أهداف حل المشكلات فى أنهـا تسعى إلى نقل المنظمة إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية ومن ثم تحتـل تلك الأهداف قمة الهيكل التنظيمى للأهداف والذى يوضحه الشكل التالى:

الأهداف التدريبية



اختصاصات وحدات التدريب:

تناط بالوحدات المسؤولة عن التدريب مجموعة من المهام والاختصاصات تبعاً لحجم وأهمية إدارة التدريب وموقعها فى الهيكل التنظيمى إلا أنه بشكل عام تقع المهام والواجبات الآتية ضمن عمل وحدات التدريب وهى كما يلى(١):

١- المساهمة فى تحديد وتعيين الاحتياجات التدريبية.

٢- تحديد ووضع الخطط التدريبية وموضحاً بها أهداف وأنواع وطرق وأساليب التدريب.

٣- وضع المنهج التدريبى فى حالة قيامها بتنفيذ التدريب موقعياً.

٤- المساهمة فى تحديد تكاليف وموازنة التدريب.

٥- تعيين المشرفين واقتراح المدربين لتنفيذ البرامج.

٦- متابعة تقويم برامج التدريب.

٧- تهيئة وسائل الإيضاح والوسائل المساعدة فى التدريب.

٨- تنفيذ الأعمال المتعلقة بالجوانب الإدارية والمالية للتدريب.

٩- خلق نوع من التعاون مع الإدارات الأخرى فى المجالات الآتية(٢):

أ- مسح القوى العاملة لتحديد الاحتياجات التدريبية.

ب- إعداد قوائم العاملين الجدد.

---

(1) نعمة شلبية الكعبى - تقويم عملية التدريب فى القطاع المصرفى - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية الإدارة والاقتصاد - بغداد ١٩٨٢ ص ٣٦.

(2) د. حنفى محمود سليمان - السلوك التنظيمى والأداء - دار الجامعات المصرية - الإسكندرية - بدون سنة نشر ص ٤٢.

ج- الاتصال بإدارة الموارد البشرية لكى تكون على علم مسبق بالترقيات المتوقعة ومتطلبات العمل الجديد لشاغليها.

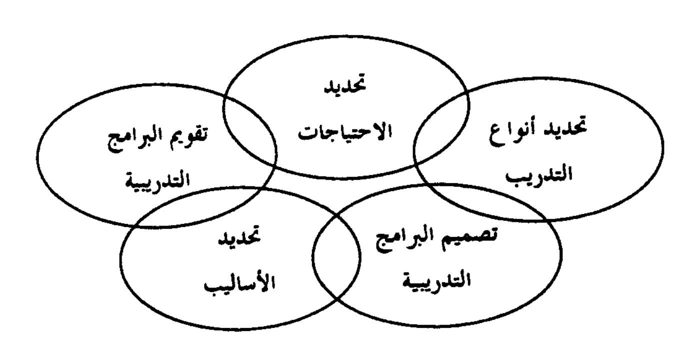
د- فى مجال دراسة تقارير الأداء والتقارير الدورية لمعرفة جوانب الضعف التى تحتاج إلى تدريب.

هـ- فى مجال التنقلات من وإلى المستويات الإدارية والفنية المختلفة لغرض التدريب.

العملية التدريبية:

التدريب فى واقعه يمثل عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز ولكن الفاعلية النهائية للتدريب وكفاءته فى تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل والترابط بين أجزائه وعناصره أما العناصر التى تتكون منها العملية التدريبية فيوضحها الشكل التالي[1]:

العملية التدريبية



(1) محمد عبد الفتاح ياغى – التدريب الإدارى بين النظرية والتطبيق – مرجع سبق ذكره ص ٧٣.

وسوف نتعرض فى الصفحات التالية لعناصر العملية التدريبية بشئ من الإيضاح وذلك على النحو التالى:

١- تحديد الاحتياجات التدريبية:

يقصد بالاحتياجات التدريبية مجموع التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها فى معلومات ومهارات والاتجاهات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التى تعترض سير العمل والإنتاج وبالتالى تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة منهم[١].

هذا ويستدعى تحديد الاحتياجات التدريبية مراعاة الأبعاد التالية:-

البعد الأول: تحديد القسم أو الإدارة التى يحتاج موظفيها إلى التدريب.

البعد الثانى: تحديد الوظائف أو الأعمال المطلوب التدريب على أدائها.

البعد الثالث: تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم وذلك كنتيجة:

- لانخفاض أداؤهم الفعلى عن المستهدف.
- للتغير فى واجبات ومسؤوليات وظائفهم.
- للتغير فى ظروف وإمكانيات العمل.
- لتعيينهم أو نقلهم إلى وظائف جديدة.

واستناداً على ما سبق فإن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم على ثلاثة مستويات أساسية هى[٢]:

---

(1) د. محمد عبد الفتاح ياغى – مبادئ الإدارة العامة – مطابع الفرزدق التجارية – الرياض – ١٩٨٣ ص ٣٢.

(2) Wexley, K. A. L. casy (1981) Developing and and Training Human Resources in Organization, Clenview III: Sott, Forsm and Company, Chapter 4.

*** الفرد:**

يعتبر تحليل الفرد هو المدخل الاستراتيجى الذى يجب الاعتناء به ومن ثم فإن هذا التحليل يجب أن يعتمد على أسس موضوعية تأخذ فى الاعتبار ما يلى[١]:

أ- المستوى التعلمى.

ب- المستوى التدريبى.

ج- مدة الخبرة.

د- المستوى الوظيفى.

هـ-السلوك الوظيفى

و- الدوافع والميول

ز- التطلعات والآمال والرغبات.

ح- نوعية الأعمال والأنشطة السابقة التى مارسها الفرد.

*** تحليل المنظمة:**

إن المنظمة فى حد ذاتها تتكون من مجموعة من الإدارات المركزية والفرعية والتى تشكل معاً الهيكل التنظيمى ومن خلال التحليل التنظمى يمكننا أن نتعرف على أهم الاحتياجات التدريبية الخاصة بكل إدارة على حدة وفيما يلى بيان بالظواهر الدالة على وجود الاحتياج التدريبى.

(1) د. نبيل الحسينى النجار – مرج سبق ذكره ص ٣٦٩.

تحليل المعلومات المتوفرة عن	الظواهر الدالة على وجود احتياج تدريبى
الإمكانيات المادية	• وجود آلات غير مستخدمة لعدم توافر الأفراد المدربين.
	• وجود معدات وأجهزة حديثة دون أعداد الأفراد اللازمين لتشغيلها.
	• ازدحام الأماكن بالموظفين مما يعوق الحركة وانسياب العمل.
النظم والإجراءات	• بطء الإجراءات وتعقدها.
	• انخفاض الأداء الفعلى عن المعدلات المستهدفة.
	• شتراك أكثر من فرد فى أداء نفس العمل الذى يمكن لفرد واحد أن يؤديه.
التنظيم الإدارى	• استخداث وظائف جديدة.
	• إلغاء وظائف قائمة.
	• تعديل واجبات ومسئوليات بعض الوظائف.
	• تغير الموقع التنظيمى لبعض.الوظائف.
	• استحداث تقسيمات تنظيمية جديدة.
الأهداف والسياسات	• عدم وضوح الأهداف وعدم اقتناع العاملين بها.
	• تناقض القرارات فى موضوعات متشابهة.
	• الترجمة الخاطئة للسياسات العامة عند تحويلها إلى سياسات فرعية.
	• تناقض التعليمات التفصيلية للعمل مع السياسات العامة.
تطور النشاط	• زيادة أعباء العمل وتوقع الحاجة إلى مزيد من الجهد من قبل العاملين
	• زيادة أنواع الخدمات والاحتياج إلى مهارات إضافية من العاملين.
	• انخفاض أهمية بعض الأنشطة وتوقع الاحتياج إلى نفس العدد من العاملين
	• التوسع فى عدد الفروع وتوقع الاحتياج إلى أعداد متزيادة من العاملين.
	• توقع الالتجاء إلى إدخال وسائل تكنولوجية جديدة لمواجهة أعباء العمل

تحليل المعلومات المتوفرة عن	الظواهر الدالة على وجود احتياج تدريبى
ممارسة الوظائف الإدارية	• عدم توافر المعلومات اللازمة للتخطيط واتخاذ القرارات
	•كثرة الأخطاء فى المعلومات المستخدمة كأساس للتخطيط واتخاذ القرارات.
	• ارتفاع معدلات شكاوى العملاء.
الأفراد	• اختلاف قدرات ومهارات العاملين عن متطلبات الوظائف
	• اختلاف العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
	• عدم تناسب التأهيل العلمى لبعض الأفراد مع متطلبات الوظيفة.
	• ازدياد معدلات توقيع الجزاءات على الأفراد.

هذا ويلاحظ أن الغرض الأساسى من تحليل المنظمة هو تحديد مدى توافق التنظيم القائم مع متطلبات العمل وقياس مدى فاعليته من خلال تقويم النتائج والإنجازات المحققة بالنفقات والموارد المستخدمة وأهم النقاط التى تتكون منها تحليل المنظمة ما يلى:

ا- تحليل أهداف المنظمة[١]:

فالفهم الواضح لأهداف المنظمة يمدنا بقاعدة صلبة تحدد بموجبها فعالية المنظمة ومدى نجاحها فى تحقيق أهدافها التى وضعت سابقاً ويحدد مقدار البعد عن هذه الأهداف والاحتياج التدريبى من عدمه.

---

(1) Robert Mowitze, "The Design and Implementation of Pennsylvanians" Institute Administration the Pennsylvanians State University 1973, P. 16.

٢- تحليل الخريطة التنظيمية[١]:

وذلك بهدف التعرف على مدى ملاءمة الخريطة التنظيمية للأهداف المحددة للمنظمة ودراسة الإدارات والأقسام والوحدات التى تتكون منها الخريطة ومدى توزيع السلطات والمسؤوليات ودرجة التركيز أو التفويض فى السلطة وكذا وظائف الإشراف .. وذلك كله بغية التعرف على أى مشكلات قد يظهرها هذا التحليل.

٣- تحليل المقومات النظامية:

ويقصد بها تلك اللوائح والقوانين والإجراءات والتعليمات التى تنظم سير العمل بالمنظمة والغرض من ذلك هو التعرف على درجة وضوح وشمول ومعرفة أفرادا لتنظيم بهذه السياسات ومدى التزامهم بها[٢].

٤- دراسة تركيب القوى العاملة بالمنظمة:

وذلك لتحديد مدى ملاءمة الأفراد لوظائفهم ونوع التدريب المطلوب والمنطق الأساسى هنا أن خطط التدريب تستهدف عادة سد الثغرات التى يعانى منها تركيب القوى العاملة بحيث يتم التوافق بينه وبين متطلبات العمل بالتنظيم.

٥- تحليل معدلات الكفاءة:

وهنا تتم دراسة مجموعة من المؤشرات مثل مؤشرات دوران العمل والإنتاج ومؤشرات الأداء والتكاليف ومعدلات تشغيل الآلات .. وذلك كله يهدف إلى التعرف على مدى كفاءة التشغيل أو نواحى الإشراف ومواطن ضعف الإنتاجية.

---

(1) د. محمد شاكر عصفور – أصول التنظيم والأساليب – دار الشروق – الرياض ١٩٧٣، ص ١٠٥.

(2) د. على محمد عبد الوهاب – التدريب والتطوير – مرجع سبق ذكره ص ٦٨/٦٩.

٦- تحليل المناخ التنظيمى[١]:

حيث أن المناخ التنظيمى هو ناتج الروح المعنوية للأفـــراد ووجهـــات نظرهم فإذا رأى الأفراد أن أهداف التنظيم وطرقة وسياساته متفقة مع حاجاتهم ووجهات نظرهم ارتفعت روحهم المعنوية ومن ثم زادت إنتاجيتهم وهناك طرق عديدة لتحليل المناخ التنظيمى منها الاستبيانات والمقابلات الشخصية ودراســـة معدلات الغياب ودوران العمل.

٧- تحليل التغيرات المتوقعة فى نشاط المنظمة:

فلما كان التدريب يسعى إلى إيجاد حلول للمشكلات الحالية والمتوقعـــة وكذا الإعداد للتعامل مع الظروف الجديدة فإن الأمر يستدعى البحث فى النقـــاط التالية:

أ- التغيرات المنتظرة فى أهداف وسياسات المنظمة.

ب- التغيرات المنتظرة فى أساليب الإنتاج وطبيعة العمليات الإنتاجية.

ج- التغيرات المنتظرة فى نوعية العاملين وتبيان مستوياتهم التعليمية.

*** الوظيفة:**

وتتمثل بتحديد ما تتطلبه الوظيفة من أنمـــاط أداء وبمـــا يـــتلاءم مـــع التغيرات البيئية ويتم ذلك من خلال تحليل الوظائف وتوصيفها من خلال النظر إلى النقاط التالية:

١- المستوى الفعلى لشاغلى الوظيفة.

٢- المستوى التدريبى.

---

(1) Rensis Likert, Motivational approach to a modified theory of organization in masom Haire (ed.) Modern organization theory, N. Y. Wiley 1959, P. 190.

٣- المسؤوليات.
٤- الجهد المطلوب بذله.
٥- ظروف ومكان العمل.

وعلى ذلك يتم مقارنة الطريقة التى يتبعها الفرد فـــى أداء عملـــه مـــع وصف الوظيفة ومواصفاتها وكذلك الوقوف على رأى المشرف المباشـــر فـــى الطريقة التى يؤدى بها الموظف عمله وما إذا كانت تحتاج إلى تحسين وما هى تفاصيل ذلك التحسين[١].

مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية:

تقع مهمة تحديد الاحتياجات التدريبية على عاتق إدارة التدريب بالتعاون مع:

١- خبراء التنظيم:

وهم العاملون بإدارة التنظيم وهـــؤلاء يقومـــون بتحديـــد الاحتياجـــات التدريبية من واقع تحليل الأداء الفعلى للأفراد ومقارنته بالأداء المستهدف فـــى بطاقات التوصيف.

٢- الرؤساء المباشرون:

وهم يقومون بتحديد الاحتياجات التدريبية وذلك عن طريق:

أ- ملأ نماذج تحديد الاحتياجات التدريبية.
ب- إجراء المقابلات الشخصية مع العاملين.
ج- تقارير الأداء.

(1) د. على عبد الوهاب – إدارة الأفراد، منهج تحليلى – مكتبة عـــين شـــمس – القـــاهرة ١٩٧٤ ص ٥٢٩.

٣- الأفراد أنفسهم:

حيث يمكن الكشف عن نواحى القصور فى أداء العاملين أنفسهم من خلال توزيع نماذج تدريبية عليهم يطلب منهم ملؤها ثم يقوم الخبراء المختصون بتحليل تلك النماذج والتعرف على الاحتياجات التدريبية.

أنواع التدريب:

أن التدريب يتخذ صوراً وأنواعاً مختلفة تتباين فى الأسلوب والهدف حسب المواقف التدريبية المحددة وسنعرض فى الصفحات التالية أنواع مختلفة من التدريب حسب التصنيفات الموضحة[١]

أ- التصنيف حسب زمان التدريب:

وهنا يمكن تقسيم التدريب إلى نوعين رئيسين هما:

١- التدريب قبل الالتحاق بالعمل:

حيث يكون الهدف من التدريب هنا إعداد الأفراد عملياً وعلمياً إعداداً سليماً بما يؤهلهم للقيام بالأعمال التى ستوكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم وينقسم هذا النوع من التدريب إلى قسمين هما:-

---

(1) د. محمد عبد الفتاح ياغى – التدريب الإدارى بين النظرية والتطبيق – مرجع سبق ذكره ص ١٠٠.

*** التدريب التوجيهى[1]:**

وهو عبارة عن توجيه عام يشتمل على المعلومات التى يحتاجها الموظف الجديد للتعرف على المنظمة ويتم هذا النوع من التدريب عن طريق إدارة التدريب فى المنظمة ويكون المدربين من بين العاملين بالمنظمة ويحقق هذا النوع من التدريب عدة أغراض منها:

أ- منح الموظف الجديد شعروا بالثقة فى النفس.

ب- تأقلم الموظف وتعويده على محيطه الجديد.

ج- مساعدة الموظف الجديد على فهم قواعد العمل والظروف المحيطة.

*** التدريب على العمل:**

ويتم هذا النوع من التدريب فى نفس موقع العمل وهو يتمثل فى مجموع التوجيهات التى يتلقاها الموظف الجديد المتعلقة بواجبات ووظيفته وذلك عن طريق زملائه أو رؤسائه فى العمل ويتكون هذا التدريب من ثلاث مراحل متكاملة هى:-

- <u>مرحلة الأخبار:</u>

وفيها يقتصر دور المتدرب على مجرد الاستماع إلى المدرب "المشرف" ولا يعطى له الفرصة لتطبيق المعلومات التى سمعها.

- <u>مرحلة المشاهدة:</u>

فى هذه المرحلة ينقل المتدرب من مرحلة الاستماع إلى ملاحظة المشرف أثناء تأديته لعمله مع المساح له بإلقاء الأسئلة عليه وتدوين ملاحظته المتعلقة بالعمل[2].

---

(1) Mohammad A. Niag, Training Programs for various of Civil Servants Brussels; international institute to of Administrative Sciences 1969, P. 11.

(2) U.S. of tiee of Personnel, Managers tland book, Washington. D. C; 1981. PP. 4-12.

- مرحلة الإشراف العملي:

وهنا يسمح للموظف الجديد بأن يمارس العمل بنفسه ويقتصر دور المشرف على المراقبة والإشراف على الموظف الجديد.

وبشكل عام فإن التدريب على العمل يساعد الموظف الجديد على التعرف على عمله أولاً ثم القيام به ثانياً ولكى يحقق هذا التدريب الغاية المرجوة منه يجب مراعاة الأمور التالية:

١- إعداد خطة وبرنامج زمنى لتنمية المدرب.
٢- تحديد الموضوعات التى تقدم للموظف الجديد.
٣- تحديد المعايير المثلى لإنجاز الواجبات المطلوبة.

أما الأسباب التى تدعو المنظمة إلى اتباع هذا النوع من التدريب فهى:-

١- عدم وجود موظفين مؤهلين للقيام بالعمل.
٢- تنقلات الموظفين من وظيفة لأخرى.
٣- إضافة وسائل وطرق جديدة على العمل.

٢- التدريب أثناء الخدمة:

وهذا النوع من التدريب يشمل جميع الموظفين الحاليين ومجموعة الوظائف العامة التى تختلف طبيعتها وبالتالى المشكلات المرتبطة بها وترجع أهمية هذا النوع من التدريب إلى الأسباب التالية:

أ- تحرير الموظف من مسئولياته المتداولة لفترة قصيرة حتى يجدد نشاطه الذهنى.

ب- توسيع دائرة معارف الأفراد من خلال اتصالهم بأفراد آخرين مع إتاحة الفرصة لهم للتعرف على مشكلات العمل التى يواجهها زملائهم.

ج- إعداد بعض الأفراد لشغل مناصب إدارية أعلى ويدخل تحت هذا النوع من التدريب كل من:

* التدريب على العمل من خلال تلقى الموظفين الحاليين مجموع التوجيهات المتعلقة بواجبات وظائفهم عن طريق رؤسائهم المباشرين.
* التدريب خارج العمل وذلك من خلال إلحاق الموظف بإحدى المؤسسات التدريبية المتخصصة وذلك لفترة محددة من الوقت

ويتضمن التدريب أثناء الخدمة مجموعة عديدة من البرامج من أهمها:-

أ- برامج التدريب على الأعمال المكتبية والسكرتارية.
ب- برامج التدريب لمستوى الإشراف الأول.
ج- برامج التدريب لمستوى الإدارة الوسطى.
د- برامج التدريب لمستوى الإدارة العليا.

ب- التصنيف حسب مكان التدريب:

يتخذ التدريب من حيث المكان شكلين رئيسين هما:

١- التدريب داخل المنظمة:

وهو كل البرامج التدريبية التى يشترك فيها مجموعة من الموظفين الحالين ويكون المدرب هنا فى الأغلب الأعم أحد المسئولين فى المنظمة وتظهر الحاجة إلى مثل هذا النوع من التدريب فى الحالات التالية:

أ- نقص فى الموظفين المدربين على وظيفة ما.
ب- تنقلات الموظفين.
ج- إدخال وسائل وطرق جديدة فى العمل.

وإن كان هذا التدريب يتميز بأنه يتم وفقاً لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها إلا أنه يعاب عليه انحصاره فى حدود خبرات وتجارب العاملين بالمنظمة(١).

٢- التدريب خارج المنظمة:

ويعنى انقطاع الموظف عن عمله لفترة محددة ليلتحق بأحد المراكز التدريبية المتخصصة ولكن ليس فى منظمته التى يعمل بها ويتيح هذا النوع من التدريب الفرصة للمتدربين للالتقاء بأفراد آخرين يتبادلون معهم خبراتهم وتجاربهم إلا أنه يعاب عليه أن رقابة المنظمة عليه تكاد تكون معدومة.

هذا وتتوقف المفاضلة بين هذين النوعين من التدريب على عوامل كثيرة منها(٢):

١- مدى توافر الإمكانات الداخلية للتدريب.

٢- مدى توافر عوامل الرقابة على الدارسين فى الأجهزة والمراكز التدريبية الخارجية.

٣- مدى مناسبة موضوعات التدريب بالأجهزة الخارجية لاحتياجات المنظمة التدريبية.

ج- التصنيف حسب أهداف التدريب:

وهنا يمكن التميز بين الأنواع التالية من البرامج التدريبية(٣):

١- التدريب لتجديد المعلومات وينطوى هذا النوع من التدريب على إعطاء المتدرب معلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله المتطورة الحديثة وتدعيم ما لديه من معلومات ومفاهيم.

---

(1) د. على السلمى – التدريب الإدارى – مرجع سبق ذكر – ص ٣٥.
(2) المرجع السابق – ص ٣٦.
(3) د. محمد عبد الفتاح ياغى – مرجع سبق ذكر – ص ١١٢.

٢- التدريب لتنمية المهارات وتهدف هذه البرامج إلى:
* تحسين مستوى الأداء الوظيفى من خلال إمداد الموظفين بأحدث أساليب التخطيط.
* تزويد المديرين ببعض المهارات الإدارية والأساليب المستخدمة وتدريبهم على استخدامها فى محاولات تخصصاتهم المختلفة.

٣- التدريب السلوكى ويهدف هذا التدريب إلى تغير أنماط السلوك والاتجاهات التى يتبعها المديرون فى أداء أعمالهم ومن أمثلة البرامج التدريبية هنا تلك البرامج الخاصة بالتخطيط والاتصال واتخاذ القرارات **وحتى ينجح هذا النوع من التدريب يتطلب الأمر الإلمام ببعض المبادئ السلوكية التى تحكم عملية التدريب والتى منها**[١].
أ- أن التدريب عملية شخصية تقوم أساساً على توافر الرغبة أو الدوافع لدى المتدرب أى أن التدريب لا يمكن فرضه على الموظفين.
ب- إن تغيير السلوك يستلزم تغير العوامل الأساسية التى أنتجت هذا السلوك كالدوافع والاتجاهات والإدراك وعوامل البيئة الاجتماعية والاقتصادية التى تحيط بالموظفين.

٤- التدريب للترقية[٢] ويهدف هذا التدريب إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحضيره لتولى وظائف إدارية أعلى وهذا النوع من التدريب يتيح الفرصة للمتدربين للتفهم والإلمام بالأبعاد المختلفة لوظائفهم الإدارية سواء كانت الحالية أو المستقبلية وإعداد كادر إدارى متمرس لتحمل مسئوليات أكبر فى المستقبل.

---

(1) زكى حسونة – الإدارة والسلوك – معهدا لإدارة العامة – الريـــاض ١٩٨٠ – ص ص ١٣٨ – ١٣٩.

(2) لمزيد من التوسع حول هذا الموضوع يمكن الرجوع إلى:
- U.N. Hand book of training in the public services, N. y. united nations 1966, pp. 75-76.
- Japanese National personal Authority Employee training and Education in the Japanese government, July 1963.

تصميم البرامج التدريبية:

تمر عملية تصميم البرامج التدريبية بمراحل متعددة يمكن توضيحها بإيجاز فيما يلى:

أ- تحديد أهداف البرامج:

فى هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للبرنامج التدريبى حيث أوضح تراسى[1] عشرة أسس تحدد الأهداف التدريبية وهى:

١- هل هناك معلومات أو مهارات معينة لازمة لعدد متنوع من الوظائف وتشترك هذه الوظائف فى الحاجة إليها.

٢- ما درجة صعوبة المعلومات أو المهارات المطلوب تحصيلها وهل من الممكن أن يحصلها المتدرب بنفسه؟

٣- ما مدى أهمية المهارة المطلوبة وما هو أثر عدم توافرها؟

٤- ما مدى تكرار أو استعمال المهارات المطلوبة ..؟

٥- ما هو العائد من تدريب الشخص فى مجال معين من المهارات والمعلومات؟

٦- ما هى درجة تناسب المعلومات والمهارات مع متطلبات الوظيفة؟

٧- ما هى جوانب الوظيفة التى تتميز بالصعوبة أو عدم قدرة الشخص على أدائها بالكفاءة المطلوبة؟

٨- ما هى الفترة الزمنية التى ينتظر أن يحتفظ بها المتدرب بالمعلومات والمهارات التى اكتسبها.

---

(1) W. Tracy, Designing Training and Development Systems, N. y. AMA – 1971, PP. 86-92.

نقلاً عن د. على عبد الوهاب – التدريب الإدارى – ص ١١٠.

٩- ما هى مقدرة المتدرب على اكتساب المهارات والمعلومات المطلوبة؟
١٠-ما مدى الحاجة إلى متابعة التدريب وما المستوى المطلوب تحقيقه فى التدريب؟

ب- تحديد المادة التدريبية:

يقصد بالمادة التدريبية مجموعة المعلومات أو المفاهيم أو الحقائق أو الأمثلة أو النماذج العملية التى تشرح وتوضح موضوعاً معيناً حيث يجب إخراج هذه المادة بشكل يتناسب مع المستوى العلمى والعملى للمتدربين كما يجب مراعاة المظهر الخارجى والاستعانة بالرسوم والأشكال الإيضاحية كلما أمكن ذلك كما يجب أن يكون هناك تتابعاً منطقياً فى عرض تلك الموضوعات بحيث يتكامل الأثر المطلوب من الوحدات التدريبية.

أما عن حجم التفصيلات الواجبة فى عرض موضوعات البرنامج التدريبى فإن ذلك يتوقف على:

١- المستوى الوظيفى.
٢- المستوى العلمى.
٣- درجة التخصص الوظيفى.
٤- متطلبات الوظيفة الحالية.
٥- نوعية المشكلات المطروحة خلال البرنامج التدريبى.

هذا مع ملاحظة أنه يجب أن تغطى تلك الموضوعات النقاط التالية:

١- المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل والظروف المحيطة بالمنظمة وسياساتها الداخلية والخارجية.
٢- المهارات والطرق والأساليب التى يمكن استخدامها والتى تتناسب مع ظروف المنظمة.

٣- أنماط السلوك الواجب اكتسابها وتلك الأنماط التى يجب البعد عنها.

وبصفة عامة فإنه يجب أن تتوافر فى المادة التدريبية لأى برنامج تدريبى الشروط التالية[١]:

١- أن تثر رغبة المتدرب للتعلم والمعرفة.

٢- تقديم مكونات المادة العلمية فى أسلوب التدريب الملائم بطبيعة كل مكون.

٣- تقسيم المادة العلمية إلى أهداف إجرائية من معلومات ومهارات وسلوك.

٤- أن تكون المادة وثيقة الصلة بالبرنامج التدريبى مع الأخذ فى الاعتبار أهداف البرنامج التدريبى والاحتياجات المطلوب سدها ونوع المتدربين ووظائفهم والمشكلات التى تواجههم فى منظماتهم.

ج- اختيار الوسائل التدريبية:

يقصد بالوسيلة ذلك الوسيط الذى يستخدمه المدرب فى عرضه لموضوعه التدريبى[٢] أى أنها تلك المعدات والمستلزمات التى تسهم فى نقل المادة العلمية وتوصيل المفاهيم والمعانى ويطلق عليها اسم المساعدات التدريبية وتتنوع هذه الوسائل ابتداء من استخدام الطباشير والقلم واللوح التقليدى ومروراً بالشفافيات وانتهاء بالمؤتمر التلفزيونى وفى حقيقة الأمر فإن اختيار الوسيلة المناسبة يتوقف على عدة اعتبارات منها[٣]:

---

(1) حسن حلبى – حلقة معاهد الإدارة العامة فى الوطن العربى – معهد ا لإنماء العربى – طرابلس ١٩٧٦ – ص ص ٤٧ – ٩٠.

(2) Social Security Administration Training Aids Hand book. Washington. D. C. office of Administration Tration no. SS PUB 70-18 April 1970. P. 1.

(3) د. محمد عبد الفتاح ياغى – مرجع سبق ذكر – ص ١٢٨.

- الاعتبارات العملية والمتمثلة فى ثمن الوسيلة وبساطة تصميمها وعدد المتدربين ومدى البرنامج.
- الاعتبارات المتعلقة بمحتوى المادة التدريبية حيث أن كثير من الوسائل التدريبية قد لا تنطبق مع محتوى المادة العلمية وتسلسل معلوماتها.
- الاعتبارات المتعلقة بالمدرب مثل مدى مقدرة المدرب على استعمال تلك الوسيلة.
- الاعتبارات الاقتصادية وتتمثل فى ثمن تلك الوسيلة ومدى تمشيها مع الميزانية المعتمدة لهذه الأغراض.

د- مدة البرنامج التدريبى:

بصفة عامة يمكن القول بأنه ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أى برنامج تدريبى إذ تختلف المدة من برنامج لآخر طبقاً لاعتبارات متعددة منها[1]:

١- المنهاج التدريبى وطبيعة ونوعية المشكلات التى يعالجها والمهارات التى يراد إكسابها للمتدربين.

٢- الأساليب التدريبية المستخدمة فهناك أساليب يتطلب استخدامها وقتاً أطول من أساليب أخرى.

٣- الإمكانات المتاحة كسرعة حاجة المنظمة للمتدربين.

هـ- تحديد مكان التدريب:

يختلف هذا المكان باختلاف هدف ونوع وطبيعة البرنامج التدريبى وتتم المفاضلة بين عقدا لبرنامج داخل المنظمة أو خارجها غير أنه بصفة عامة

(1) J. D. Dumm and C. Steephens Elvis Management of personal: Manpower Management and organizational Behavior, New York: McGraw-Hill Book company 1972, P. 229.

يشترط فى مكان التدريب أن يتيح الجو المناسب للمتدربين لفهم واستيعاب المادة العلمية وأن يكون ملائماً لخدمة أغراض التدريب من حيث توافر كافة الاحتياجات من المقاعد والإضاءة والتهوية والنظافة والهدوء والسعة وشاشات العرض.

و- اختيار المتدربين:

لكى تكون عملية الاختيار هنا ناجحة فلابد لمصمم البرنامج التدريبى أن يأخذ فى اعتباره نقطتين أساسيتين:

١- الأساليب التى يتم اختيار المتدربين بموجبها وهذه الأساليب قد تكون متمثلة فى الترشيحات الخارجية أو الامتحانات أو المقابلات الشخصية.

٢- بالنسبة للشروط الواجب توافرها فيمن يتم تشريحه. فيمن إجمالها فيما يلى[١]:

- أن يكون لدى المتدرب الاستعداد الكافى للتعلم ورفع مستواه حتى إن أدى ذلك إلى التضحية بالجهد والمال.
- أن يكون المتدرب لديه الرغبة فى تعلم مهارة جديدة وأن يكون شاعراً بحاجته الشديدة إليها.
- أن يتوافر لدى المتدرب الحد الأدنى من الخبرة الشخصية التى تمكنه من المشاركة الفعالة فى البرنامج التدريبى.
- أن يتوافر لدى المتدرب المستوى الفعلى الذى يمكنه من مسايرة واستيعاب موضوعات البرنامج التدريبى.

---

(1) د. حسين الدورى – الإعداد والتدريب الإدارى بين النظرية والتطبيق – مطبعة العاصمة – القاهرة ١٩٧٦ – ص ١٧٦.

ز- اختيار المدربين:

إن المدرب هو العنصر الأساسى فى نجاح خطة التدريب حيث هو الوسيلة التى يتم عن طريقها نقل رسالة التدريب من معلومات ومهارات إلى المتدربين كما أنه هو عامل التغيير الذى يهدف إلى تغيير الآخرين عن طريق تغيير اتجاهاتهم ومعلوماتهم وتشكيل سلوكهم وبشكل عام هناك أربعة أنواع من المدربين هم[1]:

١- المدرب المحاضر:

وهو الشخص الذى يقوم بنقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرات التى يكون هو المتحدث الأساسى فيها.

٢- المدرب القائد:

وهو الذى يتولى تدريب مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة أو مناقشة.

٣- المدرب التطبيقى:

وهو المدرب الذى يكون لديه الخبرة العملية إلى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية.

٤- المدرب النفسى:

وهو المدرب الذى يكون لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تعديل السلوك.

---

(1) مصطفى نجيب شاويش - إدارة الأفراد - - مرجع سبق ذكر - ص ٢٤٤.

أما بالنسبة للشروط الواجب توافرها فى المدرب الكفء فتتمثل فيما يلى[١]:

١- أن يكون ملماً بمبادئ العلوم النفسية والسلوكية لعملية التعليم.

٢- أن تتصف أحكامه على الآخرين بالأمانة والنضج والموضوعية.

٣- أن يكون لديه شعور بأهمية الوقت والاستفادة التامة منه.

٤- أن تكون لديه الخبرة العلمية والممارسة الطويلة بجانب المعرفة العملية.

٥- أن يكون ملماً بالمادة العلمية التى سيتحدث فيها.

٦- أن يكون مقتنعاً تماماً بأهمية التدريب والفرد كعامل أساسى من عوامل التنمية الإدارية.

٧- أن يكون تفكيره منطقياً وعقله بارعاً فى استحداث الآراء فى مجال تخصصه وتطبيقها.

٨- أن يكون قداراً على توصيل رسالة التدريب إلى المتدربين والمشاركة فى تبادل المعلومات والخبرات.

الأساليب التدريبية:

على الرغم من تعدد الأساليب التى يمكن استخدامها فى مجال التدريب إلا أنه من المهم ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض بحيث يمكن استخدام إحداها أو بعضها مكان البعض الآخر بل أن لكل منها الاستخدام الخاص الذى يمكن أن تحققه فيه أفضل النتائج كما أنه يمكن استخدام أكثر من أسلوب واحد فى آن واحد فى عملية التدريب هذا مع ملاحظة أن عملية اختيار الأسلوب التدريبى ليست سهلة لأنه ليس هناك طريقة موحدة للقيام بعملية

(1) U. J. Handbook of training the public service Op. ct. pp. 128-129.

الاختيار بل أنها تعتمد على عوامل ومتغيرات ومعايير متعددة ومختلفة ومتداخلة وأهم هذه المعايير هى(1):

١- الهدف الذى يسعى البرنامج التدريبى إلى تحقيقه فالبرامج التدريبية التى تهدف إلى زيادة المهارات ا لفنية تحتاج إلى أساليب تدريبية تختلف عما تحتاجه برامج تنمية أو تطوير الاتجاهات.

٢- الوظيفة محل التدريب فالأساليب التى تستخدم لتدريب موظفى الأعمال الكتابية والسكرتارية تختلف عن تلك الأساليب التى تستخدم فى تدريب القائمين بالأعمال المهنية.

٣- المستوى الوظيفى فالأسالبب التى تلائم المشرفين فى مستويات الإدارة الدنيا تختلف عن تلك التى تلائم تدريب المديرين فى الإدارة الوسطى والعليا.

٤- المادة التدريبية فالأساليب التى تستخدم للتدريب على اتخاذ القرارات تختلف عن تلك الأساليب التى تستخدم فى التدريب على العلاقات الإنسانية.

٥- فترة التدريب فالمحاضرات تناسب البرامج قصيرة الأجل بينما يناسب أسلوب المباريات البرامج طويلة الأجل.

٦- التكاليف وعدد المتدربين فأسلوب المحاضرة مناسب جداً فى حالة الرغبة فى التوفير وكذا فى حالة تزايد أعداد المتدربين.

٧- المدربون من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم العملية.

٨- نوع البرنامج التدريبى فلكل نوع من أنواع البرامج التدريبية ظروف خاصة تجعل استخدام بعض الأساليب التدريبية أفضل من غيرها.

---

(1) د. رفعت محمد جاب الله – إدارة الأفراد والسلوك التنظيمى – غير مبين الناشر – القاهرة ١٩٨٨ – ص ١٤٢-١٤٣.

٩- الخلفية السابقة للمتدربين فالمؤتمرات مثلاً تتطلب أن يتمتع المشاركين بخبرات وتجارب واسعة وهى فى ذلك عكس المحاضرات.

١٠-مستوى العمق والشمول فى عرض الموضوعات فإذا كان الهدف هو مجرد إثارة الاهتمام فيمكن الاعتماد على أسلوب المناقشات أما إذا كان الهدف هو تزويد المتدربين بأكبر قدر من المعلومات فتكون المحاضرات هى الأسلوب الأفضل.

ونعرض فيما يلى بشئ من الإيجاز لبعض الأساليب التدريبية شائعة الاستخدام:

١- أسلوب تبادل الأعمال[(١)]:

ويستخدم هذا الأسلوب فى تدريب الموظفين فى المستوى الإدارى الواحد حيث تنظم حركة تنقلات متنوعة ومؤقتة بين الوظائف بحيث يحل كل فرد مكان الآخر لفترة زمنية محددة وبذلك يكتسب الفرد خبرات جديدة من خلال مزاولة عمل آخر.

٢- أسلوب الإدارة المتعددة:

وبموجب هذا الأسلوب يتم مشاركة الرؤساء فى المستوى الإدارى المباشر والأوسط فى تخطيط وإدارة شؤون مشتركة مع الإدارة العليا وهذا الأسلوب يتناسب فقط مع تدريب وتنمية رجال الإدارة.

(1) Harold Koontz, Cyril O'donnel principles of management second ed; McGraw-Hill Book Co.: New York 1959, P. 3/4.

٣- أسلوب المحاضرات:

وهنا يتم الاعتماد بشكل مباشر على المحاضر فى إعداد المادة العلمية وعرضها وتفسيرها وهذا الأسلوب يمكن استخدامه فى تدريب جميع العاملين على أساس أنه وسيلة لنقل معلومات نظرية للمتدربين.

٤- المؤتمرات:

ويرتبط نجاح المؤتمرات على مدى مساهمة جميع الأعضاء فى المناقشات من واقع خبراتهم وتجاربهم ولا يعتمد نجاح هذا الأسلوب على اتفاق أعضاء المؤتمر على رأى واحد وإنما يتوقف نجاحه على مدى استفادة الأعضاء من خبرات وآراء بعضهم البعض.

٥- الندوات:

وهى تستخدم فى المجالات الإدارية ذات الطبيعة الخلافية حيث يجتمع مجموعة من المتخصصين فى مجال معين لطرق موضوع محدد من جوانب مختلفة أمام مجموعة من الأفراد يسمح لهم بالمشاركة فى النقاش ومعالجة الأفكار التى تطرح داخل الندوة.

٦- دراسة الحالات:

وبموجب هذا الأسلوب تقدم مشكلة لمجموعة المتدربين ويطلب منهم دراستها وتحليلها والوصول إلى حلها وذلك بهدف زيادة القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات عن طريق التحليل المنتظم ودراسة المشكلة من جميع جوانبها.

والجدير بالذكر أن استعمال أسلوب دراسة الحالات يتوقف على عوامل عديدة نذكر منها[١]:

١- وجود الاعتمادات اللازمة لتحقيق ذلك.
٢- وجود هذه الحالات وتوافر الوسائل وتأمين المراجع المكتوبة التى يتم توزيعها على المتدربين.
٣- وجود الوقت الكافى للتدريب والمناقشة التامة للحالة.
٤- المساهمة الإيجابية للمتدربين فى تحصيل المعرفة أو المهارة المطلوبة.
٥- قدرة ومهارة المدرب فى إعداد الحالات.

٧- تمثيل الأدوار[٢]:

ويتضمن ذلك الأسلوب خلق مواقف عملية من خلال قيام المتدرب بتمثيل شخصية معينة فى موقف تمثيلى محدد كأن يطلب منه القيام بدور رجل بيع ويطلب من فرد آخر تمثيل دور مواطن يرغب فى الشراء حيث تعطى له معلومات معينة على ضوئها سيتصرف مع رجل البيع ثم يتم مناقشة التمثيلية وسلوك رجل البيع بين المدرب والمتدربين لتوضيح الثغرات وعادة ما يستخدم ذلك الأسلوب فى مجالات التدريب على العلاقات الإنسانية ويتوقف نجاح ذلك الأسلوب على الأمور التالية[٣]:

١- أن تكون الحالة التمثلية مرتبطة بالموضوع.

(1) لمزيد من التوسع يمكن الرجوع إلى:
Paul Pigors, Case Method "in Robert craig", Op. cit, PP. 35-1/35-11.
(2) د. على عبد المجيد – التدريب بطريقة الحالات العملية – منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية – القاهرة ١٩٧٠ – ص ٢.
(3) Wallace Wholking guide to writing role playing cases training and development journal, January 1971, PP. 8-19.

٢- أن تكون مكتوبة بلغة واضحة ومفهومة للمتدربين.

٣- أن تكون مختصرة لأن الوقت المخصص لقراءة دور اللاعب ينبغي أن لا يزيد عن خمس دقائق.

٨- المباريات(١):

وبموجب هذا الأسلوب يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعتين كل مجموعة مكونة ما بين (٥-٧) متدربين وتمثل كل مجموعة إدارة شركة ما ثم يتم إعطاء أعضاء المجموعة بيانات ومعلومات محددة مسبقاً عن ظروف العمل فى الشركة التى يمثلونها لتقوم كل مجموعة بتوزيع الاختصاصات بين أفرادها وتقرر لنفسها أهدافاً وسياسات تسترشد بها فى اتخاذ القرارات المناسبة وتقسم المباراة إلى عدة جولات حيث يطلب من كل مجموعة اتخاذ القرارات المناسبة فى ضوء البيانات التى أعطيت لها وتعديل بعض القرارات فى حالة إعطاءها بيانات إيضاحية وتحسب نتيجة كل قرار بمعرفة هيئة التدريب وتبلغ كل مجموعة بنتائج القرارات التى اتخذتها ثم يطلب منها إعادة دراسة الموقف فى ضوء هذه النتائج واتخاذ قرارات جديدة وهكذا تستمر المباراة لعدة جولات وفى النهاية تعلن نتيجة المباراة حسب مجموعة النقاط التى حلت عليها كل مجموعة.

٩- تدريب الحساسية(٢):

يقوم هذا الأسلوب على مناقشة السلوك حيث لا يوجد أى مادة تدريبية وإنما يتم تنظيم لقاءات دورية بين المتدربين فى أماكن خاصة ولفترة زمنية محددة يتم خلالها مناقشة وتقييم سلوك وآراء بعضهم البعض بصراحة تامة ويتم

---

(1) د. شوقى حسين عبد الله – سياسات الأفراد – دراسة فى التنظيم – الطبعة الثانية – دار النهضة العربية – القاهرة ١٩٦٨ – ص ١٩٧.

(2) Walter S. Wikstorm, Sensevity training, the nature ad scope of management, Op. cit., P. 166.

التقويم نتيجة احتكاك المتدربين ببعضهم البعض خلال الفترة الزمنية المحددة ويستخدم هذا الأسلوب فى مجال التدريب على العلاقات الإنسانية مع ملاحظة أن هذا الأسلوب لا يحتاج إلى مدرب بل هناك موجه مهمته متابعة المناقشات ومنع حدوث أى احتكاك بين المتدربين نتيجة المصارحة والصدق والانفتاح على بعضهم البعض.

١٠- أسلوب سلة القرارات:

وبموجب هذا الأسلوب يتم توزيع المتدربين على مكاتب منعزلة عن بعضها حيث يجد كل منهم سلة تحتوى على الوثائق والخطابات والرسائل والمذكرات والتقارير ويقوم المتدرب بمعالجة هذه المواد واتخاذ الإجراءات الضرورية لإيجاد حلول ملائمة للمشكلات المطروحة عليه حسب ظروف كل حالة وضمن الوقت المحدد لذلك ثم ترسل هذه القرارات كتغذية مرتجعة فى شكل مواد كاملة للإدارة.

متابعة تقويم البرامج التدريبية:

المتابعة هى عملية تهدف إلى مراقبة تنفيذ الخطة للتأكد من أنها تسير وفق المنهج المرسوم لها والبرنامج الزمنى المحدد لإنجاز مراحلها والميزانية المقدرة لها من أجل تحقيق أهدافها[1] أما المهام الرئيسية لعملية المتابعة فهى تجميع المعلومات والبيانات الإحصائية الدقيقة عن جميع ما يؤثر فى العملية التدريبية وما يتأثر بها ويلى ذلك كيفية استخدام تلك المعلومات من أجل تحسين النشاط التدريبى وبهذا فإن عملية المتابعة تعتبر قاعدة لعملية تقويم ما تنجزه الخطة.

---

(1) كامل شريف خورشيد – متابعة وتقييم التدريب – بحث مقدم إلى مؤتمر التدريب وتنمية الموارد البشرية الثالث والذى عقد بالإسكندرية فى يناير عام ١٩٧٢.

أما فيما يتعلق بموضوع التقويم فإنه يمكن ملاحظة عدد كبير من التعاريف حول مفهومه والتى أهمها تعريف "وار"[1] حيث نظر إلى التقويم على أنه "**جمع وتقويم المعلومات لتحديد أفضل الطرق التى تتبع لاستغلال إمكانية التدريب المتاحة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية المقررة**" أما "كيركبا تريك" وآخرون فقد نظروا إلى التقويم على أنه "**عملية هادفة لقياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحى الضعف والقوة فيها**"[2].

ويتضح من هذه التعاريف وغيرها بأن المتابعة والتقويم هما عمليتان متكاملتان تهدفان إلى الارتقاء بالتدريب وتطويره ومعالجة الثغرات التى قد تكتشف أثناء عملية التنفيذ والتغلب على ما يصادفه من عقبات ومشكلات.

أى أن عملية التقييم تهدف أساساً إلى تحقيق الأهداف التالية[3]:

١- معرفة الثغرات التى حدثت خلال تنفيذ البرنامج سواء فى مرحلة الإعداد أو التخطيط أو التنفيذ والوقوف على أسبابها للعمل على تجنبها مستقبلاً.

٢- تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين فى قيامهم بعملية التدريب.

٣- إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب.

هذا وتمر عملية التقييم هذه بثلاث مراحل:

(1) Peter B. Wars, Evaluating management training Personnel (Feb. 1969), 2. (2).

(2) Donald I. Kirkpatric et. al. Evaluation of training and development Handbook, N.Y. American Society for training development 1967, p. 87.

(3) د. عمر وصفى عقيلى – مرجع سبق ذكره ص ٣٢٣/٣٢٤.

أ- تقييم التدريب فى مرحلة التخطيط:

وهنا تتم لقاءات بين القائم على تخطيط التدريب وبين الرؤساء والمشرفين على الإدارات والأقسام التى أوضحت احتياجاتها لتدريب بعض الأفراد بها وكذا إجراء اللقاءات مع المدربين للاتفاق معهم على تفاصيل مشاركتهم العلمية بحيث تأتى متوافقة مع احتياجات المتدربين من ناحية ومتجانسة فيما بينها من ناحية أخرى كما يجب عقد لقاءات غير رسمية مع المتدربين تستهدف مناقشة مشكلات العمل ومعوقات الأداء.

ب- تقييم التدريب أثناء العمل:

وهنا تتخذ عملية التقييم أشكالاً متعددة منها:

١- التقرير اليومى عن حضور غياب المتدربين.

٢- التقرير اليومى عن متابعة المتدربين وتوافر المساعدات التدريبية.

٣- التقرير اليومى الذى يعده كل مدرب على مدى تجاوب المتدربين مع المادة العلمية ومناقشاتهم وأسئلتهم.

٤- استمارة تقييم البرنامج الذى يعدها المتدربين والتى توضح آرائهم ومقترحاتهم للتطوير أو التغير. ومرفق خلفه مجموعة من تلك الاستمارات.

تقرير يومى عن انتظام المتدربين(*)

إدارة التدريب: ....

شركة: ....

اسم البرنامج: .... الفترة من: .... إلى ... .

الموظف المختص: ....

أسماء المتغيبين عن حضور حلقات يوم .... / ... / ...٢٠٠

رقم	الاسم	القسم/ الإدارة	أيام الغياب الإجمالية	ملاحظات
١				
٢				
٣				
٤				
٥				
٦				
٧				
٨				
٩				
١٠				

توقيع مشرف البرنامج

(*) ملحوظة: يستوفى هذا النموذج فى نهاية البرنامج التدريبي

تقرير المتابعة اليومى عن برنامج(*)

تاريخ التقرير / / ٢٠

م	عناصر البرنامج	البيان	ملاحظات
١	عدد المتدربين		
٢	عدد المتخلفين اليوم		
٣	إجمالى الحاضرين		
٤	أسماء القائمين بالتدريب		
٥	مدى توافر المواد التدريبية مطبوعة وجاهزة؟		
٦	مدى كفاية الوقت المخصص لموضوعات اليوم؟		
٧	هل هناك آراء أو طلبات للمتدربين؟		
٨	مدى التجاوب مع المدرب		
	<u>ملحوظات أخرى:</u> ١- .... ٢- .... ٣- ٤-		

توقع مشرف البرنامج

(*) ملحوظة: يستوفى هذا النموذج فى نهاية اليوم التدريبى.

تقرير المدرب اليومى(*)

عن برنامج ....

إدارة: ....

شركة: ....

اسم المدرب: .... وظيفة المدرب: ....

موضوع الحلقة التدريبية: .... تاريخ الحلقة التدريبية: ....

١- الوقت المخصص للموضوع: * كاف * غير كاف

٢- تمت تغطية الموضوع: * تغطية كاملة * تغطية جزئية.

٣- أساليب التدريب المستخدمة:
* محاضرة
* مناقشة نموذج تطبيقى
* مناقشة حرة
* تمثيل أدوار
* مباراة

٤- انفعال المتدربين بالموضوع: * انفعال كامل * انفعال جزئى * لا انفعال

٥- إقبال المتدربين على المناقشة: * إقبال كبير * إقبال متوسط * لا مناقشة

٦- الأسئلة التى أثارها المتدربون
* لاستيضاح نواحى نظرية فى الموضوع.
* لطلب أمثلة عملية
* لتبين القابلية للتطبيق
* للاعتراض على الفكرة

٧- التزام المتدربين بحدود الموضوع: * التزام * التزام جزئى * لا التزام

٨- اقتراحات المتدربين:
* مناقشة الموضوع
* مناقشة موضوعات مكملة (ما هى؟)
* إلغاء الموضوع من البرنامج

٩- توصيات المدرب:
* ....
* ....

(*) ملحوظة: يستوفى المدرب هذا النموذج فى نهاية المحاضرة أو الحلقة التدريبية

ج- تقييم التدريب بعد التنفيذ:

وهنا يجب التأكد من حدث تغيرات جوهرية فى نوعين رئيسيين:

١- التغيرات فى مستوى المهارة والمعرفة أى القدرة علـــى أداء العمـــل بدرجة أفضل مما كان عليه حال الفرد قبل التدريب ،.

ب- التغيرات السلوكية تشمل علاقة الفرد بالآخرين المحيطين به فى عمله مع زملائه ورؤسائه والعملاء.

أما عن الأساليب التى تستخدم فى تقييم النجاح فـــى إعـــداد وتنفيـــذ البرنامج التدريبى فهى:

أ- الاستبانة:

وهى توزع على المتدربين بعد الانتهاء من البرنامج التدريبى وتتضمن معايير موضوعية على شكل أسئلة أو استفسارات يجيبون عنها معبـــرين عـــن رأيهم فى المدربين والمادة العلمية ومكان التدريب ... حيث يمكن التعرف مـــن خلال تلك الإجابات على الثغرات ونقاط الضعف فى البرنامج وفيما يلى نموذجاً لتلك الاستبانة:

استقصاء المتدرب

عن برنامج ....

إدارة: ....

اسم المدرب: .... وظيفة المدرب: ....

موضوع الحلقة التدريبية: .... تاريخ الحلقة التدريبية: ....

١- مدى تناسب الموضوع مع طبيعة عملك:	• مناسب تماماً	• مناسب إلى حد	• غير مناسب
٢- مدى كفاية الوقت المخصص للموضوع:	• كاف تماماً • وضح الوقت المناسب	• أقل من اللازم	• أطول من اللازم
٣- مناسبة أسلوب التدريب في الموضوع:	• مناسب تماماً • وضح الأسلوب الأنسب	• غير مناسب	• مناسب إلى حد ما
٤- مدى التزام المتدرب بحدود الموضوع:	• التزام تام	• التزام جزئى	• غير ملتزم
٥- مدى كفاية المادة العلمية:	• كافية تماماً • وضح المواد العلمية المطلوبة	• كافية جزئياً	• غير كافية
٦- تقييم المواد العملية:	• نظرية جافة • نظرية ولكن مفيدة لفهم الواقع. • تطبيقية تشرح الواقع كما هو. • أساس نظرى جيد مع تمثيل من الواقع.		
٧- درجة تجاوب الزملاء:	• تجاوب تام	• تجاوب جزئى	• لا تجاوب
٨- وقت استلام المادة العلمية:	• قبل المحاضرة بوقت كافى للاطلاع عليها • قبل المحاضرة بوقت غير كافى للاطلاع عليها • أثناء المحاضرة. • لم تسلم بعد.		
٩- مكان البرنامج:	• ملائم تماماً	• ملائم نسبياً	• غير ملائم
١٠- توقيت البرنامج	• ملائم تماماً • ما هو المكان والوقت الملائم	• ملائم نسبياً	• غير ملائم
١١- هل هناك مقترحات لتحسين البرنامج:			

ب- الملاحظة الشخصية:

وهنا يتم مراقبة وملاحظة ردود فعل المتدربين تجاه البرنامج وذلك من خلال الإنصات لما يدور بين المتدربين من أحاديث أو من خلال الشكاوى الموجهة من قبلهم للمشرف على البرنامج.

ج- عقد حفل ختامى فى نهاية البرنامج:

يكون هدفه الأساسى تقييم البرنامج حيث يتم سؤال المدربين عن رأيهم صراحة فى كل ما يتعلق بالبرنامج التدريبى.

والآن إذا ما أردنا تقييم مدى استفادة المتدربين من التدريب الذى خضعوا له فهناك العديد من الأساليب التى تستخدم لهذا الغرض منها:

أ- دراسة التطورات والتحسينات التى طرأت على العمل فى الإدارات التى يعمل بها المتدربون.

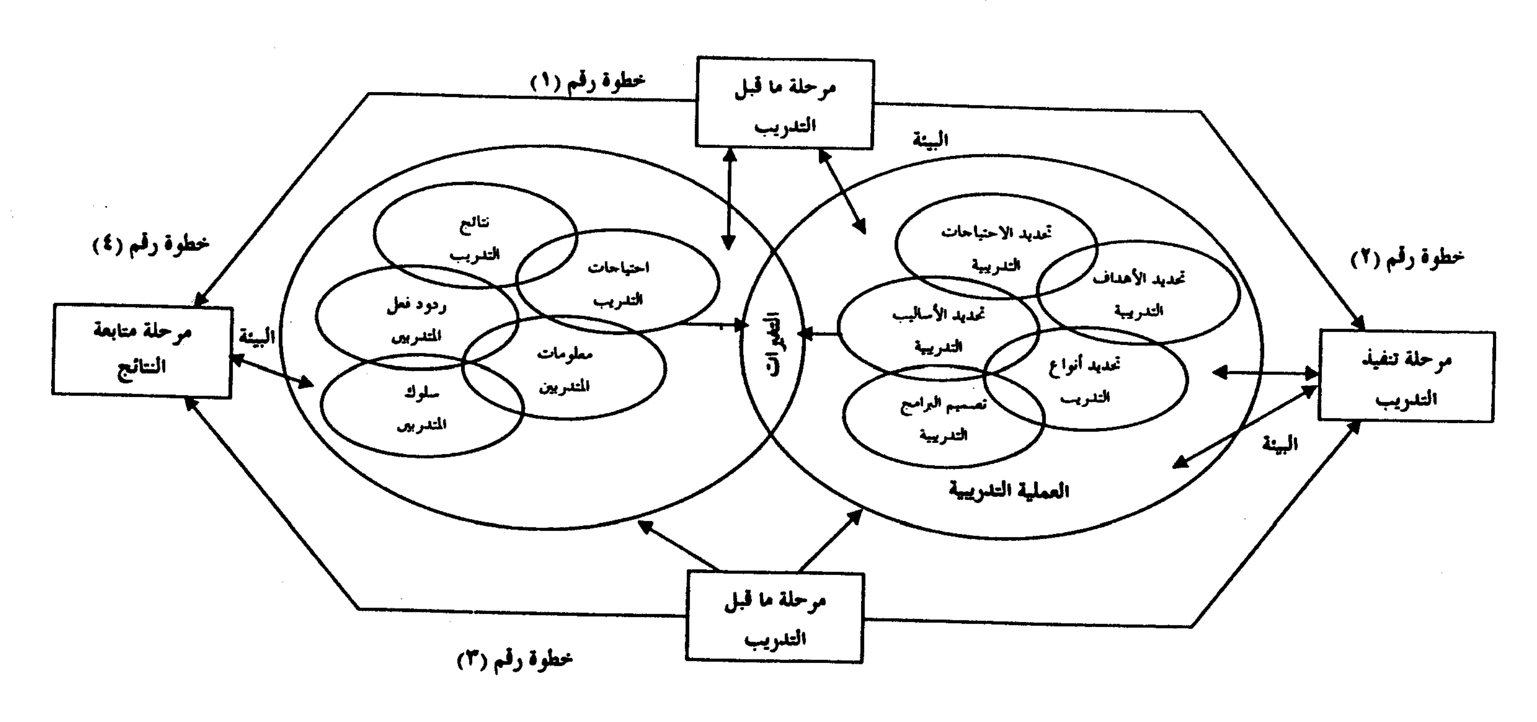
ب- قياس التغيرات فى الأداء وذلك بمقارنة النتائج الحالية بنتائج قياس الكفاءة السابقة.

ج- الاختبارات التى يمكن بواسطتها الكشف عن مدى استيعاب واستفادة المتدربين من البرنامج التدريبى.

د- الترقية وذلك عن طريق معرفة عدد المتدربين الذين حصلوا على ترقية نتيجة كفاءتهم فى العمل وذلك بعد التدريب.

وفى نهاية الحديث عن التقويم نعرض فيما يلى نموذجاً لدورة متابعة وتقويم التدريب الإدارى.

دورة متابعة وتقويم التدريب الإدارى(*)



(*) هذا الشكل مقتبس من د. محمد عبد الفتاح باغى – التدريب الإدارى مرجع سبق ذكره ص ٢١٨.

تدريبات عملية

نقدم لك فيما يلى نموذجاً لتصميم أحد البرامج التدريبية:

١- برنامج تنمية المهارات الإشرافية وتطوير الأداء للمستوى الأول

*** الهدف من البرنامج:**

يهدف البرنامج إلى تنمية المهارات الإشرافية اللازمة لتطوير الأداء الفعال وتنمية المهارات الإدارية الفنية والإنسانية للمشاركين وصقل مهاراتهم الإدارية.

*** الموضوعات الرئيسية للبرامج:**

١- المفاهيم الأساسبة على طبيعة العملية الإشرافية.

٢- المهام الأساسية للوظيفة الإشرافية.

٣- دور المشرف فى عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة.

٤- دور المشرف فى تقويم أداء المرؤوسين.

٥- دور المشرف فى تحفيز المرؤوسين.

٦- الأنماط المختلفة للإشراف والقيادة.

* تاريخ انعقد البرنامج: ٢٠٠٥/١/٢١ - ٢٠٠٥/١/٢٨:

* موجهة إلى: السادة مديرى الإدارات ومن هم فى مستواهم.

* مدة البرنامج: أسبوع تفرغ كامل.

* مكان انعقاد البرنامج: فندق سيراميس.

رسم الاشتراك: ١٥٠ جنيهاً للعضو الواحد

والآن صمم البرامج التدريبية الآتية:

١- تبسيط الإجراءات.

٢- أساليب السكرتارية الحديثة.

٣- كتابة التقارير.

٤- إدارة المشتريات والمخازن.

٥- دراسة الجدوى وتقييم المشروعات.

٦- التحليل المالى والمحاسبى لغير المحاسبين.

٧- تحليل ووصف الوظائف.

٨- مهارات التفاوض.

٢- بنك الوحدة العربية(*):

لقد تم تعيين السيد/ هشام مديراً لإدارة التدريب فى أحد فروع بنك الوحدة العربية تقديراً لإخلاصه فى العمل، وتفانيه فيه. وكان هشام فى الخمسين من عمره ويتمتع بقدر كبير من الحيوية والصحة، ويحمل مؤهلاً عالياً فى إدارة الأعمال، وكان قد بدأ حياته الوظيفية فى إدارة التدريب المركزية بالمركز الرئيسى للبنك.

ولقد صمم هشام منذ توليه هذا المركز على تطوير أسلوب التدريب المتبع فى هذا الفرع، وتضمنت استراتيجيته فى العمل ما يأتى:

١- التأكد من مواظبة العاملين فى إدارته بنفسه من خلال دفتر الحضور والانصراف.

٢- التمسك بالأنظمة والتعليمات وتطبيقها حرفياً.

٣- اتباع سياسة الباب المفتوح أمام زملائه والمتدربين، وحسن استقبالهم والاستماع لآرائهم.

٤- بذل جهود مضاعفة لتحقيق إنجازات يمكن أن يذكره بها المتدربون فيما بعد.

ولقد التزم هشام بما حدده لنفسه من مبادئ، وواصل العمل بعد ساعات العمل الرسمية، والزم زملائه أيضاً بذلك مقابل أجور إضافية حتى استنفد المبالغ المرصودة لذلك فى ميزانية التدريب.

(*) المصدر بتصرف: محمد عثمان إسماعيل حمد، وحمدى مصطفى املعاز، المدخل الحديث فى إدارة الأفراد (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٦)، ص ٤٥٩-٤٦١، نقلاً عن نجيب شاويش.

وعلى الرغم من ذلك فقد أدهشه أن يجد المراسلات والملفات تتكدس على مكتبه انتظاراً لإجراء اللازم فيها. وفى ضوء هذا الموضوع لم يجد هشام بدأ من التطوع بالعمل بمفرده لساعات طويلة بعد ساعات العمل الرسمية. ومع ذلك كان الملفات تزداد تكدساً على مكتبه يوماً بعد يوم.

وفى إصرار وعناد واصل هشام العمل، حتى انتهى به الأمر إلى الإصابة بأزمة قلبية نتيجة الإرهاق الشديد والتوتر والقلق. وخلال فترة إقامته فى غرفة الإنعاش بالمستشفى. كان يفكر فى مشكلته. ويستشير أصدقاؤه فى طريقة حل هذه المشكلة، فأشار عليه أحدهم الاستعانة بإدارة التدريب المركزية بالبنك الرئيسى، التى أوفدت إليه أحدا الباحثين فيها لإجراء استطلاع مبدئى ورفع تقرير بما يتوصل إليه.

تتضمن تقرير الباحث ما يلى:

١- إن معدل عدد المراسلات التى ترفع لهشام يومياً لا تقل عن (٢٥) رسالة من أجل إبداء رأيه فيها.

٢- إن عدد الملفات التى ترسل إليه يومياً للنظر فيها يبلغ (٣٠) ملفاً.

٣- إن عدد المراسلات والملفات التى ترفع إليه يومياً للموافقة أو التصريف لا تزيد عن رسالة واحدة أو ملفين على الأكثر.

٤- إنه يقضى (١٠) ساعات يومياً فى العمل موزعة على النحو التالى:

أ- ثلاث ساعات لاستقبال المتدربين عند حضورهم إلى مكان الدورة.

ب- ساعتان لرئاسة لجان العمل فى إدارته.

ج- ثلاث ساعات لحضور اجتماعات مختلفة فى فرع البنك الذى يعمل فيه.

د- ساعتان بعد ساعات العمل الرسمية لتصريف بعض الأعمال المكدسة على مكتبه.

٥- إن تصريف الأعمال الخاصة بالتدريب والمتدربين لا يحتاج لأكثر من ساعة واحدة يومياً على الأكثر.

٦- إن سجل مواظبة العاملين ممتاز. ولكن هناك خلافات حادة بينهم، لدرجة أن غالبيتهم تفضل العمل بعيداً عن الإدارة حتى ولو تطلب ذلك النقل للعمل فى مدينة أخرى.

٧- إن المتدربين والمدربين ساخطون عليه، ودائبو الشكوى منه لأسباب عدة، منها ضعف برامج التدريب وكذلك ضعف المدربين والخدمات التى تقدم إليهم فى مجال التدريب.

وبمجرد أن اطلع مدير عام إدارة التدريب المركزية بالبنك الرئيسى، أدرك على الفور مشكلة هشام وأسبابها.

المطلوب:

١- تحديد مشكلة هشام وأسبابها.

٢- ذكر أسباب شدة الخلافات بين العاملين فى الإدارة ورغبتهم فى العمل فى جهات أخرى.

٣- ما هى أسباب سخط المتدربين والمدربين على هشام بالرغم من احترامه لهم والاستماع لآرائهم.

٤- كيف يمكن لهشام إدارة وقته بطريقة أفضل.

الفصل الثالث

الدعائم الأساسية للعلاقات الإنسانية

ثانيا: بيئة العمل(١)

تعتبر بيئة العمل من الأمور الهامة التى تؤثر على معنوية العاملين ومن ثم إنتاجتهم وسوف نحاول الآن تناول هذا الموضوع من خلال المحاور التالية:

الظروف الفيزيقية لبيئة العمل: وتتمثل فيما يلى:

١ - الإضاءة:

تعتبر الإضاءة من العناصر المادية التى تؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين فى الأعمال المكتبية، حيث يعتمد العمل المكتبى على توفير الرؤية الواضحة لتنفيذ إجراءات العمل من فحص الأوراق أو إعداد تقارير أو أعمال نسخ، وكل تلك الأعمال تحتاج إلى إضاءة كافية وسليمة، ومن فوائد الإضاءة المناسبة فى العمل المكتبى ما يلى:

* زيادة إنتاجية الموظف فى العمل.
* الدقة والإتقان فى إنجاز العمل المكتبى.
* التخفيف من الإجهاد للعاملين.

والإضاءة الجيدة فى العمل المكتبى هى التى توفر كمية الضوء المناسب للرؤية الواضحة دون جهاد لبصر الموظف فى الأعمال المكتبية و التى تساعد بالتالى على أداء العمل الكتابى على أحسن وجه وللإضاءة عدة خصائص منها:

---

(1) George R. Terry. Office Management and control. 5th Ed (Homewood IL Limois: Richard D. Irwin 1966 PP. 472-477.

* **القوة المناسبة**، وذلك بتوفير القدر المناسب والكافى لإنجاز العمل المكتبى، مع مراعاة تفاوت تلك القوة من عمل مكتبى إلى آخر، وتقاس قوة الإضاءة عادة بوحدة (الشمعة) لكل (قدم) وعادة يوصى خبراء المكتب أن تتراوح قوة الإضاءة بين (١٠٠ – ١٥٠) شمعة/ قدم، وهى الإضاءة الكافية لأداء العمل المكتبى.
* **شدة لمعان الإضاءة** حيث يجب تجنب شدة لمعان الإضاءة فى المكتب وذلك لتأثيرها على بصر الموظفين، ويقاس هذا اللمعان عادة بوحدة تسمى (لمبرت) لكل (قدم)، ويوصى خبراء المكاتب أن لا يزيد لمعان الإضاءة عن (٤٠٠) لمبرت/ قدم.
* **نوع الإضاءة** يجب أن يكون نوع الإضاءة جيداً حتى يمكن أداء العمل المكتبى بكل إتقان ودون تعب أو إرهاق وهناك أنواع عدة من الإضاءة سواء كانت ذات وهج معين أو لون معين.
* **توزيع الإضاءة** بحيث يجب أن توزع بشكل متماثل على كافة الأجزاء فى المكتب، ويجب أن لا تكون قوية فى جزء وضعيفة فى جزء آخر بحيث تشكل ظلالاً أمام الموظفين.

وللإضاءة مصادر يمكن تحديدها فيما يلى:

أ- الإضاءة الطبيعية:

وهى تلك الإضاءة المستمدة من أشعة الشمس وتعتبر تلك أفضل أنواع الإضاءة وذلك بسب توزيعها بشكل متماثل وهى أكثر قوة من الإضاءة الصناعية، وتعد تلك الإضاءة اقتصادية للمنظمة فهى توفر كثيراً من الاعتماد على الإضاءة الصناعية، إلا أنها تحتاج إلى تصميم مناسب للمكاتب.

ب- الإضاءة الصناعية:

وهى تلك الإضاءة التى تنتج من استخدام وسائل إنارة صناعية، وتتعدد تلك الإضاءة الصناعية فى أشكالها وأنواعها، إلا أنه يوصى بإضاءة الفلورسنت وذلك لتماثلها تقريباً مع الإضاءة الطبيعية ومن فوائدها ما يلى:

* تتماثل مع الإضاءة الطبيعية إلى حد كبير.
* العمر الزمنى المناسب.
* اقتصادية التكاليف.
* لا تولد حرارة.
* لا تولد وهجاً كبيراً.

٢- النظافة:

تعتبر النظافة من العوامل المهمة حيث تبعث على الراحة ومن ثم إجادة ذلك العمل، ويجب أن تكون النظافة شاملة لجميع موجودات المكتب الظاهرة والخلفية من إدراج وأرضيات ولا سيما تلك التى قد تكثر فيها الأتربة وبعض ملوثات البيئة، وليس هناك شك أن النظافة أحد مقومات الصحة للعاملين فى المكاتب وفى غيرها من أماكن العمل أو الأماكن الأخرى.

٣- التهوية والتكييف:

إن التهوية والتكييف داخل المكاتب من العوامل التى تؤثر مباشرة على الحالة النفسية والصحية الأخرى للعاملين خصوصاً فى أوقات الحر أو البرد الشديدين، والتهوية والتكييف يشمل عدة عناصر هى درجة الحرارة بالمكتب، نسبة الرطوبة، تجدد الهواء ونظافة ونقاوة الهواء، وتقوم المنظمات الإدارية حديثاً بتكييف مبانيها وفق أنظمة تتحكم فى تلك العناصر السابقة، وذلك بهدف

توفير الراحة للموظفين وزيادة مستوى الإنتاجية لهم، ويتم التحكم في تلك العناصر آلياً عن طريق الحسابات الآلية. وفى ظل ذلك التحكم فإن درجة **الحرارة المناسبة** لأداء العمل المكتبى هى (٢٤) درجة مئوية وتتفاوت تلك الدرجة من فصل إلى آخر، أما **نسبة الرطوبة** المناسبة للعمل فى المكتب فهى تتراوح بين (٤٠% - ٦٠%) وتعمل أنظمة التكييف فى المبانى الحديثة على زيادة تلك النسبة أو خفضها بحسب فصول السنة، ومن حيث تجديد هواء المكاتب فإنه يجب تجديده باستمرار بحيث لا ترتفع درجة الحرارة تدريجياً ولا تتكاثر الميكروبات والجراثيم داخل المكاتب، ويعد التجديد ضرورياً خصوصاً فى بعض المكاتب التى تتعامل مع بعض المواد الكيماوية مثلاً فى عمليات النسخ أو التصوير، ويوصى خبراء المكاتب بأن المستوى المناسب لتجديد الهواء لكل فرد يبلغ (٢٥) قدماً مكعباً فى الدقيقة الواحدة. كما يجب تنقية الهواء بأجهزة خاصة تعمل على تطهيره وطرد الميكروبات والغبار والأبخرة وعادة ما يتم ذك عن طريق أنظمة التكييف حيث يوجد أجهزة خاصة تعمل على تنقية الهواء فى مكاتب العمل.

٤- الألوان:

إن الألوان تعد من العوامل المهمة التى تساعد على العمل وترفع من مستوى إنتاجية الموظف، ويذكر الخبراء أن الألوان تتميز بخاصية تحريك الانفعالات النفسية للإنسان، كما أن استخدام تلك الألوان بطريقة فعالة يؤثر مباشرة على الموظفين، وللألوان أيضاً علاقة بعناصر البيئة المادية الأخرى من إضاءة ونظافة أحياناً. وتشمل الألوان فى المكاتب جميع موجودات المكتب من طاولات ومقاعد وتجهيزات مكتبية أخرى إضافة إلى الجدران والسقف وهناك إرشادات عامة لاختيار ألوان المكاتب يمكن تحديد بعضاً منها فيما يلى:

* يجب الأخذ فى الاعتبار ما يحدثه اللون من أثر علـــى الموظـــف فـــى العمل.
* يجب إدراك أن هناك مؤثرات على كل لون فى المكاتب عـــن طريـــق الألوان الأخرى.
* يجب توحيد ألوان جدران وأسقف المكاتب للأعمال المشابهة.
* يجب توحيد ألوان موجودات المكتب (التجهيزات).

٥- الهدوء وتجنب الضوضاء:

تعتبر الضوضاء من العوامل المؤثرة على إنتاجية ونفسية الموظف فى العمل، حيث تقلل من التركيز والانتباه للعمل وبالتالى الوقوع فى الأخطاء كمـــا أنها تسبب التوتر العصبى للموظف والتعب والإرهاق وضعف السمع إضافة إلى بعض الأمراض العضوية العديدة مثل ارتفاع ضغط الدم واضطراب ضـــربات القلب مما يؤثر بالتالى على إنتاجية الموظف.

ومصادر هذه الضوضاء، قد يكون من داخل المكتب وقد يكـــون مـــن خارجه سواء عن طريق الآلات أو وسائل المواصلات، ويزيد منها استخدام تلك الآلات التى تحدث أصواتاً عالية، وهناك عدة وسائل يمكن بها التقليل والتخفيف من حدة هذه الضوضاء وإنشاء بيئة تتسم بالهدوء لإنجاز العمل المكتبى وهـــى على النحو التالى:

* استخدام الآلات لا تحدث أصواتاً مزعجة لأداء العمل المكتبى.
* تخصيص قاعات خاصة للزائرين فى المنظمات الإدارية.
* مراعاة الضوضاء وكيفية الحد منها عند تصميم المكاتب.
* تغطية الممرات بالسجاد أو أى مواد عازلة للصوت.
* الاختيار المناسب لموقع المنظمة والإدارات والمكاتب.

٦- ملائمة المساحة[1]:

إذ يجب على المسئول أن يراعى مناسبة مساحة مبنى المكتب للإدارات والأقسام التى ستوجد فيه. ويكاد يكون من المتفق عليه أن الشكل المستطيل هو أفضل الأشكال لمبانى المكاتب. ويفضل أن يكون المبنى من طابق واحد، إلا أنه يمكن أن يتكون من أكثر من طابق واحد وذلك حسب ظروف وطبيعة عمل المكتب والإدارات والأقسام التى يتكون منها، خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار ارتفاع أسعار الأراضى فى المدن الكبيرة والضواحى القريبة منها، وهناك ملاحظة جديرة بالاهتمام فيما يتعلق بمساحة المبنى وهى إمكانية التوسع فى هذه المساحة مستقبلاً.

٧- التسهيلات فى المبنى:

ويقصد بالتسهيلات فى المبنى المعدات والوسائل التى تساعد فى استخدام المبنى بكفاية أكبر وتشمل هذه التسهيلات مداخل البمنى والمصاعد الكهربائية والأدراج وأجهزة تكييف الهواء،ونظام توزيع الماء والكهرباء، ووسائل السيطرة على الضوضاء، ووسائل مكافحة الحريق، وغيرها من التسهيلات الضرورية.

٨- صفات المبنى:

فمثلاً يجب الاهتمام بالمظهر العام للمبنى بحيث يكون لائقاً، وكذلك حجمه وعمره ومدى قدرة أساسات المبنى لإضافة طوابق إضافية عند الرغبة فى التوسع بشكل رأسى. أما ارتفاع سقف المبنى فيجب أن لا يقل عن ثلاثة أمتار إذ أن السقف المرتفع يقلل من الضوضاء ويحسن من الإضاءة والتهوية فيه.

---

(1) د. مصطفى نجيب جاويش – إدارة المكتب – مرجع سبق ذكره – ص ٣٠ وما بعدها.

٩- الحرارة[1]:

ينخفض أداء العمال الذين يشتغلون فى ظل درجات حرارة منخفضة جداً أو عالية جداً. لهذا أدخلت كثير من المكاتب والمصانع أجهزة التبريد أو التدفئة المركزية. لكن هناك الكثير من مواقع العمل تبقى باردة جداً فى الشتاء وحارة جداً فى الصيف. وأكثر من ذلك فإنه من المستحيل تقريباً أن نتجنب الحرارة أو البرودة الشديدتين فى أنواع معينة من العمل، مثل: مصانع الحديد والصلب، وغرف المراجل (الغلايات)، وغرف أو مراكز التبريد، أو تلك الوظائف التى تتطلب من العاملين القيام ببعض الواجبات فى الهواء الطلق، على الرغم من ارتفاع درجات الحرارة أو انخفاضها، مثل حالة عمال البناء، ومن يقومون بمهمات إصلاح الطرقات.

وتشير نتائج البحوث التى تناولت أثر درجات الحرارة فى الأداء المهنى إلى انخفاض أداء العاملين – بشكل واضح – عند درجات الحرارة العالية التى تزيد على ٩٠ فهرنهايت أو عند تلك التى تقل عن ٣٢ فهرنهايت، سواء كان ذلك فى العمل اليدوى أو العمل الذهنى. وبصفة عامة، فإن الظروف التى تتميز بالحرارة المرتفعة، ونسبة عالية من الرطوبة، تسبب تعباً شديداً، أو تؤدى إلى انخفاض الإنتاجية، أما البرودة الشديدة؛ فتؤثر سلبياً فى القيام بالواجبات التى تتطلب حركة دقيقة لليدين. وهنا أيضاً ما يشير إلى أن التعرض لدرجات حرارة مرتفعة قليلاً عن الحد المقبول لفترات طويلة قد يؤثر فى الإنتاجية بطريقة سلبية، بسبب تعب العاملين، أو شعورهم بالضيق، أو بالانزعاج. ويجب أن لا ننسى أن عوامل أخرى، مثل: قدرة العاملين على التأقلم مع درجات الحرارة

(1) رونالد – ى ريجيو – المدخل إلى علم النفس الصناعى والتنظيمى – مرجع سبق ذكره – ص ٥٨٠ وما بعدها.

العالية جداً أو المنخفضة جداً، وطول فترات التعرض للحرارة أو البرودة الشديدتين، والفروق الفردية فى القدرة على التحمل، ونوع الملابس التى يرتديها الأفراد، كلها عوامل تجعل من عملية تفسير أثر درجات الحرارة على الأداء المهنى مسألة صعبة، وليست مباشرة وسهلة.

الظروف النفسية لبيئة العمل:

أظهرت البحوث أن سلوك العامل يتأثر بمشاعره الخصوصية، والازدحام، والإحساس بالمكانة والأهمية، ومشاعر عدم التميز، وفقدان المكانة. من ناحية أخرى، تتأثر هذه المشاعر ذاتها – إلى حد كبير – بترتيب بيئة العمل الفيزيقية وتنظيمها، ومساحة مكان العمل ذاته، ونوع الأثاث. فلو أخذنا – مثلاً – عدد مرات اتصال العاملين ببعضهم البعض بتنظيم مكان العمل، فأماكن العمل المصممة بطريقة تؤدى إلى تسهيل الاتصال الاجتماعى بين العاملين، تترك أثراً إيجابياً على مشاعر الرضى والأداء المهنيين للعاملين.

هذا وأفادت البحوث مؤخراً، أن الظروف النفسية والفيزيقية لبيئة العمل تتضافر معاً لتؤثر فى سلوك العاملين واتجاهاتهم. فقد تناولت إحدى الدراسات أثر أربع خصائص لبيئة العمل على اتجاهات وسلوك العاملين فى المكتب. وهذه الخصائص هى:

١- عدد العاملين فى المكتب. وهذا هو مقياس الاكتظاظ (الازدحام).
٢- المسافة بين كراسى العاملين، وهذا معيار آخر للاكتظاظ.
٣- عدد القواطع المحيطة بكل موقع من مواقع العمل على حدة.
٤- درجة الإنارة فى موقع العمل.

أظهرت النتائج أن هناك ارتباطاً بين هذه العوامل الأربعة وبين استقالات العمال ومستويات عدم رضاهم. بعبارة أخرى، إذا نظر العاملون إلى

المكتب على أنه معتم ومزدحم ولا يتوفر فيه إلا عدد قليل من القواطع، ارتفعت مستويات عدم الرضى وكانوا أكثر ميلاً للاستقالة من العمل بالمقارنة بالعاملين الذين لم يتعرضوا لمثل هذه الظروف.

كما أن الإحساس بالتحكم أو التأثير فى بيئة العمل، يؤثر وبشكل جوهرى على الإحساس بالرضى المهنى وعلى الإحساس بضغط العمل، فنتائج البحوث تشير إلى أن منح العاملين إحساساً بقدرتهم على التأثير فى بيئة العمل يقلل وإلى حد كبير من إحساسهم بالمحنة والإجهاد وعدم الرضى. ويتأثر إحساس العاملين بالسيطرة والتحكم، بمقدار ما لديهم من تأثير فى مقدار الخصوصية المتاحة لهم، وعلى انفتاح مكان العمل وعلى جوانب معينة من تجميل بيئة العمل، وكذلك التحكم فى مستويات الإضاءة ودرجات الحرارة. إن العرض لفترات طويلة، لعوامل بيئية قاسية وغير مناسبة قد يؤثر بشكل سلبى فى اتجاهات العاملين وسلوكهم، أما الإحساس بالقدرة على التأثير أو التحكم فى هذه الجوانب من بيئة العمل قد تكون له آثار إيجابية على اتجاهات العاملين نحو العمل وكذلك على الأداء المهنى.

الظروف المتغيرة للعمل(١):

مواعيد العمل:

يتعدى اهتمام علم النفس الصناعى والتنظيمى الظروف الفيزيقية والنفسية للعمل إلى الظروف المتغيرة له، وهى أوقات العمل ومواعيده. وعلى الرغم من أن معظم العاملين يشتغلون فى الفترة الممتدة ما بين الساعة التاسعة صباحاً والخامسة مساءاً (أو ما بين الثامنة والرابعة) إلا أن أعداداً متزايدة من

(1) المرجع السابق – ص ٥٩٦ وما بعدها.

العاملين تضطر إلى العمل خلال مواعيد أخرى غير تقليدية وذلك يعود إلى اعتبارات أخرى مهمة تجعل المؤسسات تعمل وفق مواعيد مختلفة وغير تقليدية، وهذه الاعتبارات هى:

أولاً: إن بعض المؤسسات يجب أن تعمل بصفة مستمرة ودون انقطاع لتلبية الطلب المستمر على منتجاتها أو خدماتها. لذلك، قد تضطر هذه المؤسسات إلى العمل وفق ثلاث ورديات متتالية كل منها تستغرق ثمانى ساعات.

ثانياً: هناك مؤسسات معينة مثل المطاعم والمحال التجارية وما شابه ذلك، تستمر فى تقديم خدماتها ومنتجاتها حتى ساعة متأخرة من الليل، وبعضها لا يغلق أبوابه نهائياً (٢٤ ساعة عمل أو خدمة متصلة). ومؤخراً – وبالتحديد فى بعض المدن المزدحمة – بدأ بعض العاملين يفضل مواعيد عمل معينة كى يتجنب العودة ساعة ازدحام الشوارع.

ثالثاً: هناك حاجة لتطوير مواعيد عمل تتميز بالمرونة من أجل أن يُمنح العاملون إحساساً بالتحكم فى تخطيط وتنظيم أوقات العمل ومواعيده. وفيما يلى نفحص عدة أنماط من الورديات وما لها من آثار على العاملين.

ورديات العمل:

ورديات العمل ونعنى بها أى تنظيم أو ترتيب لساعات العمل بحيث تستطيع مجموعات من العاملين تبادل العمل فى أوقات مختلفة، كى تستمر المؤسسة فى تقديم خدماتها أو صناعة منتجاتها دون توقف.

ويتكون يوم العمل الذى ينقسم إلى ثلاث ورديات من الوردية الصباحية (من السادسة صباحاً وحتى الثانية ظهراً). وهناك وردية الظهر أو المساء (وتبدأ عادة من الساعة الثانية ظهراً وتنتهى فى الساعة العاشرة مساء) أما وردية العمل الليلى (فتبدأ من الساعة العاشرة مساء وتنتهى فى الساعة السادسة صباحاً) فتسمى أحياناً بالمقبرة. كما قد تختلف ورديات العمل على أساس من أيام العمل. فمن المعتاد أن يعمل معظم الناس خمسة أيام وأن يستريحوا يومين، لكن من الممكن أن نجد أنماط أخرى من الورديات؛ فمثلاً ثلاثة أيام عمل متصلة يتبعها يوم واحد عطلة، يتبعها أربعة أيام عمل متصلة يتبعها يومان عطلة وهلم جر.

وأظهرت البحوث أن ورديات العمل الليلى تؤدى أحياناً إلى اضطراب فى دورة النوم واليقظة لدى أجسام العاملين، وغالباً ما تعرف هذه الظاهرة باسم "نمط الإيقاع البيولوجى اليومى". ويمكن أن تؤدى أيضاً إلى ارتفاع معدلات التعب والضغط وعدم الرضى المهنى وأخطاء فى الأداء المهنى. وربما تنطبق هذه الحال كثيراً على العاملين الذين يتحولون من الوردية النهارية إلى الليلية خلال شهر واحد.

أسابيع العمل المكثفة:

حاول بعض المؤسسات تجربة أسلوب الأسابيع المكثفة للعمل (تقليل عدد أيام العمل أسبوعياً مع زيادة عدد ساعات العمل اليومى، وأكثر هذه المحاولات شهرة تلك التى تجعل عدد أيام العمل الأسبوعى أربعة فقط، وعشر ساعات للوردية الواحدة. وحاولت مؤسسات أخرى تنظيم العمل بطريقة تجعل الفرد يعمل ثلاث ورديات أسبوعياً طول كل منها اثنتا عشرة ساعة. لكننا نسأل فى النهاية ما هى سلبيات أسابيع العمل المكثفة وإيجابياتها؟

فعلى الجانب الإيجابى نلاحظ أنه يمكن للعاملين الاستفادة من يوم العطلة الإضافية لأداء الواجبات التى يفترض القيام بها، مثل الذهاب إلى طبيب الأسنان أو الطبيب أو محاسبة الضرائب. وبصفة عامة، فإن أسابيع العمل المكثفة تعنى عطلة أسبوعية لمدة ثلاثة أيام، الأمر الذى يمنح العاملين فراغاً أكثر. ويمكن أن تؤدى الإيجابيات التى يحصل عليها الأفراد إلى تقليص عدد أيام تغيب العاملين، فهم يطرون فى بعض الأحيان إلى الادعاء بالمرض لزيادة إجازاتهم يوماً آخر. كما تتيح وردية العمل الأطول للعامل فرصة تجنب ساعة الازدحام عند العـودة إلى المنزل.

أما سلبيات هذا الأسلوب: فهى أنه قد لا يناسب الأمهـات العـاملات، اللواتى ربما لا يجدن من يعنى بأبنائهن لفترات طويلة، كما أن يوم العمل الذى يتكون من عشر ساعات (ناهيك عن اثنتى عشرة ساعة) هو أكثر إرهاقاً وقـد يؤدى هذا الإرهاق إلى تخفيض معدلات الإنتاج، وإلى انخفاض مستويات الجودة (على الرغم من قول، كثير من الناس، أن ساعتين إضافيتين ليستا مصدر تعب بالضرورة).

وتتلخص فوائد نظام الأسبوع الأقصر بالنسبة للمؤسسة فـى تخفـيض تكاليف التشغيل نظراً لإغلاق المؤسسة فى اليوم الخامس. كما تجنى المؤسسات فائدة أخرى عند تقليص عدد مرات بداية العمل. وأكثر من ذلك يمكن أن تؤدى ورديات العمل التى يبلغ طولها اثنتى عشرة ساعة إلى تخفيض عدد العاملين فى المؤسسات التى تعمل بصفة مستمرة،ت أى أربع وعشرين ساعة فـى اليـوم. وسبعة أيام فى الأسبوع.

أما نتائج البحوث التى أجريت على نظام الأسابيع المكثفة للعمل؛ فهـى غير قاطعة. لكن النتيجة العامة وهى أن معظم العاملين (وليسوا جميعاً) سـعداء

بهذا الأسلوب. وتوصلت إحدى الدراسات إلى أن اتجاهات العاملين نحو هذا النظام تصبح أكثر إيجابية إذا ما شاركوا فى عملية اتخاذ القرار الخاص بتطبيق النظام.

المرونة فى المواعيد:

تعنى المرونة فى المواعيد، أن يكون هناك نظام لجدولة أوقات العمل، وأن يسمح للعامل المكلف بعدد معين من ساعات العمل فى الأسبوع (عادة حوالى أربعين ساعة) ببعض المرونة فى تحديد مواعيد لبداية والنهاية فى أى يوم من أيام العمل. وعادة ما تدور المرونة فى جدولة مواعيد العمل حول عدد معين من الساعات (يجب أن يوجد جميع العاملين خلالها فى المؤسسة، مثل الفترة بين العاشرة صباحاً والثانية والنصف ظهراً). أى أن العاملين يستطيعون تحديد متى يبدأون ومتى ينتهون طالما أنهم سيتواجدون أثناء الوقت المحدد، ويعملون لمدة ثمانى ساعات فى كل يوم عمل. وتسمح بعض الأنظمة المرنة للعاملين فى بعض بتعويض ساعات العمل من يوم معين إلى اليوم الذى يليه. فقد يؤدى أحد العاملين ساعات عمل معينة فى يوم معين على أن تحسب له فى اليوم التالى. وبالعكس ربما يتعذر على أحد العاملين القيام بعدة ساعات عمل فى أحد الأيام فيسمح له بتعويضها فى اليوم التالى. ويسمح بنظام التعويض أحياناً من أسبوع لآخر وليس فى نطاق الأسبوع الواحد فقط. الشرط الوحيد فى مثل هذه الحالات هو المحافظة على أداء أربعين ساعة أسبوعياً فى المتوسط.

لكن ما هى الفوائد الرئيسة للمرونة فى تحديد مواعيد العمل؟ هذا الأسلوب يعطى العاملين إحساساً بالحرية والتحكم فى تخطيط أو تنظيم يوم العمل بالنسبة لهم. فهم يستطيعون مواصلة النوم صباحاً والبدء بالعمل فى وقت متأخر من الصباح طالما أنهم سيعوضون هذا الوقت فى نهاية اليوم. أما

العاملون الذين يريدون مغادرة العمل فى وقت مبكر لشراء بعض الحاجات أو القيام ببعض الواجبات الاجتماعية فما عليهم إلا أن يصلوا مبكرين إلى العمل. وتتمثل فوائد هذا الأسلوب للمؤسسة ذاتها فى انخفاض معدلات التغير والتقليل إلى أقصى حد ممكن من عوامل التأخير عن العمل.

وأظهرت نتائج البحوث أن المرونة فى تحديد مواعيد العمل تؤدى إلى ارتفاع مستوى الرضى المهنى والروح المعنوية للعاملين، وترتبط أحياناً وليس دائماً بمعدلات الإنتاج.

وبصفة عامة، يمكن أن تكون مواعيد العمل المتعددة، مفيدة وفعالة للغاية عندما تتحقق حاجات كل من الفرد والمؤسسة. لذلك، وقبل تبنى أو إقرار استخدام هذا الأسلوب فى إدارة أوقات العمل ومواعيده، لابد من دراسة دقيقة للتكاليف والفوائد، بما فى ذلك حاجات الموظفين، والمواعيد التى يفضلونها.

السلامة فى العمل:

لا تشتمل بيئة العمل على الظروف الفيزيقية والنفسية وجداول مواعيد العمل فقط بل قد تتعدى ذلك لتحمل بين ثناياها أخطاراً متعددة، يؤدى بعضها أحياناً إلى الإصابة بجروح بالغة أو إلى حدوث الوفاة. ويصاب فى كل سنة مئات الآلاف من العمال بجروح خطيرة أثناء عملهم، كما يموت سنوياً عشرات الآلاف من العمال أثناء العمل أو يصابون بالعجز الدائم. كل ذلك بسبب الحوادث الصناعية وأخطار بيئة العمل، التى تترتب عليها أيضاً خسائر اقتصادية فادحة تتمثل فى خسائر بيئة العمل، والإنتاج، والتعويضات، وما تدفعه شركات التأمين، والميزات الطبية العلاجية. وعليه، فإن للمؤسسات وعلم النفس الصناعى والتنظيمى هدفاً مشتركاً واحداً، هو حماية العامل وتقليص تكاليف العناية الصحية عن طريق الوقاية من حوادث العمل، وإزالة من بيئة العمل كل ما من شأنه أن يشكل خطراً على صحة الإنسان.

وساعدت التشريعات فى أيامنا هذه على الحد من حـوادث وإصـابات العمل، عن طريق وضع معايير خاصة لظروف العمل التى تتوافر فيها عوامل الصحة والسلامة.

ولفهم الأخطار الموجودة فى بيئة العمل، فمن الضـرورى أن نفحـص وننظر إلى مصادر هذه الأخطار؛ فبعض هذه الأخطار تسببها ظـروف بيئـة العمل التى قد تؤذى صحة العاملين، وتسبب أمراضاً معينة. لكن هناك أخطـاراً أخرى قد تنبع من أخطاء فى التفاعل بين الإنسان والآلة، وربمـا تـؤدى هـذه الأخطاء إلى حوادث صناعية، ولا ننسى أن هناك مصدراً ثالثاً للأخطار، وهـو الإنسان العامل ذاته؛ فهناك الميل إلى القيام بتصرفات خطيرة ومغامرة، وهناك السلوك المتأثر بالإرهاق والضغط.

أخطار فى بيئة العمل:

يتعرض العاملون إلى أخطار عديدة مصدرها بيئة العمل التى يعملـون فيها، فقد رأينا أن ظروف العمل تتباين بدرجة كبيرة، فمن حرارة عالية جداً إلى برودة شديدة جداً، ومن مكاتب هادئة ومشمسة إلى مصانع معتمـة وصـاخبة. فعوامل معينة مثل الإضاءة غير المناسبة، ودرجات الحرارة الشديدة، والضجيج وتشويش الذهن، قد تؤدى إلى الحوادث والأمراض. فربما يكون إنهاك العـين ناتج عن الإضاءة المنخفضة جداً أو الوهج العالى جداً، الأمر الذى يجعل العامل عرضة لارتكاب أخطاء خطيرة. كما يمكن أن يؤدى العمل فى ظروف حـرارة عالية جداً أو برودة شديدة جداً إلى زيادة كبيرة أو انخفاض شديد لحرارة الجسم، وكلتا الحالتين مضرة للجسم،وقد يصيب ضجيج بيئة العمل السمع بضرر دائـم فى حالة عدم استخدام وسائل الوقاية المناسبة. أما تلوث بيئة العمل؛ فإنه يؤدى إلى زيادة حالات الإصابة بالأمراض. فمثلاً، قد يصاب العاملون فى الصناعات

النووية بسرطان الإشعاعات، وغالباً ما يصاب عمال المناجم بأمراض التنفس كنتيجة لما يحمله الهواء الذى يتنفسونه من شوائب، أما عمال المعادن؛ فيتعاملون مع مواد سامة، مثل: الزئبق، والزرنيخ، والرصاص. ويتعامل كثير من العاملين مع مواد كيميائية خطرة تؤدى، فى حال التعرض لها أثناء الانفجارات أو من خلال ملامسة الجسم لها، إلى أخطار وإصابات جسيمة. وباختصار، فإن بيئة العمل تعرض العاملين لأخطار كثيرة محتملة.

وهناك مصدر آخر للخطر فى بيئة العمل، هو عدم كفاية أعمال الصيانة؛ إذ يمكن أن يؤدى الماء أو الزيت المسكوب على أرضية مكان العمل إلى انزلاق العاملين، ومن ثم إصابتهم بالجروح. وربما تؤدى أكوام الصناديق أو الصناديق المبعثرة فى الممرات إلى حوادث، أو أنها قد تسد طريق النجاة أمام العاملين عند اشتعال النيران. ويمكن أيضاً أن تكون معدات السلامة المعطلة والمهترئة مصدراً من مصادر الحوادث والإصابة بالجروح. فمثلاً، قد تؤذى نظارات الوقاية بصر العامل إذا ما كانت مخدوشة ومعتمة.

ونجد فى أنظمة العمل وأساليبه مصدراً آخر للأخطار والإصابات، فأحياناً يطلب المشرف من العاملين رفع أوزان ثقيلة جداً، أو أنه يطلب منهم البقاء فى أوضاع غير طبيعية لفترات طويلة.

أخطار كامنة فى الآلات:

تعرض غالبية الآلات المعقدة والمتطورة العاملين للأخطار، فخطوط التجميع المتحركة والآلات المتحركة فى المصانع والسيارات، كلها قد تسبب للعمال إصابات شديدة، فآلات العمل تصبح تدريجياً ساخنة جداً لدرجة أنها قد تحرق العامل اللامبالى.

هذا وتمثل أدوات أو وسائل السلامة جزءاً مهمــاً مــن أجــزاء الآلات الصناعية، فهى تهدف إلى حماية من يقوم بتشغيل هذه الآلات مــن التعــرض لأضرار الشظايا المتطايرة أو لدرء الأذى الذى قد يصب يديه أو أطرافه إذا ما علق بالأجزاء المتحركة للآلة. **وقد وضع بوث جدولاً تضمن خمسة أنواع مــن الأخطار الشائعة التى يجب أن نأخــذها فــى الاعتبــار عنــد تصــميم الآلات الصناعية، وهى:**

أولاً: المصائد:

هناك أجزاء من الآلة تصبح عند تركها أشبه ما تكون بفــخ يمكــن أن يصطاد طرفاً من أطراف من يقوم بتشغيلها. ومن هذا القبيل آلات الضــغط أو الكبس الهيدروليكية التى يمكن أن تسحق أصابع العامل أو يــده إذا لــم يكــن متيقظاً.

ثانياً: الاصطدام:

قد تنتج إصابات خطيرة عن الاصطدام أو الارتطام بآلات متحركــة أو أجزاء منها. فمثلاً، بعض الآلات الصناعية تتحرك بسرعات عالية جداً، مثــل الرافعات الشوكية، أو السلع المنقولة بسرعة عالية على ناقل آلى، فــإذا وقــف العامل فى طريق هذه السلع أو الآلات المتحركة، فإنه يعرض نفسه للإصابة.

ثالثاً: التلامس:

إذ يمكن أن يصاب الفرد بأضرار جسيمة من جــراء لمــس الآلات أو الأجزاء الحادة منها سواء كانت الكاشطة، أو الساخنة، أو الباردة جداً، أو التــى تحتوى على شحنة كهربائية.

رابعاً: التشابك:

هناك آلات متحركة أو أجزاء متحركة من آلات تمسك بتلابيب الفـرد؛ أى ملابسه، أو شعره، أو قفازاته، وما إلى ذلك.

خامساً: الشظايا المتطايرة:

وهو الخطر الذى ينتج عن تطاير أجزاء صغيرة من آلات معينة.

وإلى جانب أدوات السلامة، والتى هى جزء لا يتجزأ من الآلة ذاتهـا، فإن الآلات يجب أن تتضمن أيضاً لوحات إعلانية مصممة بطريقة ممتازة لتخبر العامل عن أية أخطار محتملة. فمثلاً، قد يصاب العامل بحروق شديدة كنتيجة للبخار المتسرب من مرجل زادت درجة حرارته عن المستوى المقبول دون إنذار للعامل. ويفترض أيضاً وضع أدوات السلامة الأوتوماتيكية، من قبيل آلات الإقفال أو الفتح، فى أماكن يمكن الوصول إليها بسهولة وسرعة لتشغيلها عند حدوث الخطر. فربما يتعرض – مثلاً – عامل على آلة طبع لحادث خطير يصيب يده، لأن كم قميصه قد دخل إلى ملقم الآلة، ولم يكن بمقدوره الوصول إلى زر التوقيف عند الحاجة الطارئة.

وباختصار، يمكن أن تكون الآلات مصدر أخطار جسمية على من يقوم بتشغيلها، لذلك، لابد من أن تكون أدوات ووسائل السلامة جزءاً لا يتجزأ من الآلة، وأن يتم تدريب العاملين على إتباع إجراءات السلامة المناسبة عند تشغيلهم للآلات التى يمكن أن تكون مصدر خطر عليهم، ويسهم ذلك بدوره فى تخفيض احتمالية الإصابة إلى ادنى حد ممكن.

أخطار كامنة فى خصائص العاملين وسلوكهم:

يكون العامل فى بعض الأحيان هو السبب الرئيسى فى الإصابات والحوادث وليس البيئة أو الآلة، فحوادث العمل قد تنجم عند عدم الانتباه، والتعب، والضغط، بالإضافة إلى سمات شخصية أخرى.

وكثيراً ما ترتبط الحوادث بعدم وجود خبرة بالعمل، فقد يستطيع العامل الخبير، إذا كان يتصف بسرعة فى التفكير، أن يتفادى أو يبطل حادثاً مؤكداً. أما العامل الذى يفتقد إلى المعرفة الدقيقة بالآلة وخطوات تشغيلها، فلا يستطيع التنبؤ مقدماً باحتمالية وقوع الحوادث. بعبارة أخرى، كلما كان العامل أكثر خبرة بأداء واجباته تناقص احتمال إصابته بالحوادث. لهذا، فإنه من الضرورى تدريب العاملين بطريقة صحيحة على أدوات وخطوات السلامة، وتشير إحصاءات الحوادث إلى أن العمال الأصغر عمراً أكثر تعرضاً للحوادث من العمال الأكبر عمراً. وربما كان ذلك راجعاً إلى عدم النضج. أو لوجود اتجاهات تتصف باللامبالاة، وعدم الاكتراث.

هذا ويؤدى اتصال الأفراد بعضهم ببعض، داخل بيئة العمل، إلى خلق مناخ موات ومشجع للسلامة، أو على العكس من ذلك، إلى خلق مناخ غير مشجع وغير موات للسلامة، وقد فحصت البحوث أثر القائد (المدير العام) والمناخ الاجتماعى الذى يسود جماعة العمل على معدلات الحوادث والإصابة فى بيئة العمل، فوجدت إحدى الدراسات أن مجموعة من تصرفات القائد الإدارى (فقدان التخطيط، وعدم تنظيم واجبات العمل، وعدم الاهتمام بما إذا كانت مجموعات العمل تتسق فيما بينها، وفقدان القائد الإدارى للخبرة) ترتبط بمعدلات عالية للحوادث بالمقارنة بالجماعات التى يقودها من يتمتعون بالخبرة والقدرة على التنظيم.

تدريب عملي

شركة مصانع الغزل والنسيج العربية(*)

ابتدأت هذه الشركة أعمالها على شكل مشروع ملكية فردية لإحدى العائلات العربية، وقد اختير موقعه فى أحد الأرياف حيث تكثر الخراف التى كان يستفاد من صوفها فى عمليات هذا المشروع، الذى كان متخصصاً فى البداية فى المنسوجات الصوفية. ثم تطور المشروع وأصبح شركة عربية مساهمة. وحول إنتاجه إلى الأصواف الاصطناعية بعد أن قلت الثروة الحيوانية فى المنظمة. كان المشروع يحقق باستمرار أرباحاً معقولة ما عدا سنتين حقق فيهما خسارة.

تستخدم الشركة حوالى (٦٠٠) شخص، حوالى (٥١٠) منهم عبارة عن مستخدمي إنتاج وصيانة ويعملون بالساعة حسب كمية إنتاجهم. تم تأسيس نقابة عمالية لمستخدمي الشركة للدفاع عن مصالحهم وحماية حقوقهم. يتم الإنتاج فى بنائين قديمين تم إنشاؤهما من الطوب والأسمنت، وأرضيتهما من الأسمنت كذلك تم تزويد المصنع منذ عدة سنوات بجهاز حديث لإطفاء الحرائق.

لقد ازدادت نسبة حوادث العمل بشكل ملحوظ فى السنوات الأخيرة. وقدتم تعينك كمشرف للأمان والسلامة فى الشركة، بعد أن كانت مسؤولية منع الحوادث من اختصاص مدير إدارة الأفراد. وقد حدث هذا التغيير فى تعيين شخص متفرغ فى هذا المركز عندما لاحظ مدير عام الشركة أن معدل الحوادث قد ارتفع. وأن تعويضات العمال نتيجة ذلك قد ازدادت.

إن رئيسك المباشر هو مدير إدارة الأفراد فى الشركة، والذى وافق على تعيين مشرف للسلامة، بعد أن تأكد أنه لا يملك الوقت ولا الخبرة الكافية للقيام بهذه المهمة بشكل فعال. هذا مع العلم أن إدارة الأفراد فى الشركة تتكون من مدير إدارة الأفراد، وأنت، والسكرتيرة.

(*) مقتبس من نجيب مصطفى شاويش – إدارة الأفراد – مرجع سبق ذكره – ص ٣٦٧.

بعد أسبوع من تعيينك ومباشرتك العمل اكتشفت الحقائق وكونت الانطباعات التالية:

١- لقد حصل توسع كبير فى السنتين الأخيرتين فى حجم الإنتاج، وعدد المستخدمين بنسبة ٢٥% مما كانت عليه الحال قبل هاتين السنتين، فى ضوء ذلك فإن هناك عدداً كبيراً من العمال الجدد. تتم فى فصل الشتاء من كل عام عملية تسريح (توقيف مؤقت) لعدد كبير من العمال،حيث أن هذا الفصل يعتبر فصل ركود بالنسبة للشركة، إلا أن كثيراً من هؤلاء العمال لا يعودون إلى الشركة عندما يعود الإنتاج إلى سابق نشاطه. إن هذه المشكلة تحدث بشكل خاص مع العمال ذوى الأجور المنخفضة نسبياً والذين يعملون بالساعة.

٢- على الرغم من أن معظم إصابات العمل التى تحدث فى الشركة يتم رفع تقارير بها من قبل مشرفى العمال، إلا أنه قليلاً ما يتم فحصها وتمحيصها بتعمق، كما أنه لم تجر أية محاولة لاحتساب معدل تكرارها أو معدل شدتها. إن مدير عام الشركة يتنبه إلى زيادة حوادث وإصابات العمل عندما يلاحظ أن أقساط تأمين التعويضات ضد الإصابات وحوادث العمل، لدى شركة التأمين، لقد ازدادت.

٣- إن برنامج الأمان والسلامة المطبق فى الشركة يعتبر محدوداً وثانوياً لحد الآن. كما إن بعض البرامج الهندسية والتثقيفية التى كانت تقدم منذ عدت سوات من قبل شركات التامين التى تقوم بالتأمين الجماعى على العاملين ضد الإصابات وحوادث العمل هذه، قد توقفت الآن إلا أن مدير عام شركة الغزل والنسيج طلب القيام بهذه التأمينات لدى شركات تقبل أقساطاً أقل.

٤- إن برنامجا لأمان والسلامة الحالى يتكون من اجتماع شهرى للسلامة يحضره جميع مشرفى العمال وذلك أثناء ساعة الغذاء. كما إن مدير إدارة الأفراد الذى كان يرأس هذه الاجتماعات سابقاً أصبح ينتقد بصراحة مشرفى العمال هؤلاء كمجموعة، بسبب ضعف سجلات الحوادث لديهم، وقد تم تطوير أفكار معتبرة حول هذه القضية. كذلك تكونت لجنة من ثلاث مشرفى العمل (العضوية فى هذه اللجنة تتم دورياً كل شهر) للتفتيش على السلامة فى المصنع، وتعرض نتائج الجولة التفتيشية هذه على مشرفى العمال فى اجتماعاتهم الشهرى، حيث تتم مناقشة الأفكار التى تطرح حول هذا الموضوع. إلا أنه فى الشهور الأخيرة توقف عمل هذه اللجنة.

٥- بصفتك مشرف السلامة العمالية فى الشركة، فقد قمت بجولة تفتيشية دقيقة فى المصنع، وقد لاحظت في أحد الأقسام إن الآلات قد أصبحت قديمة جداً من حيث الكفاءة وسهولة تدفق المواد. ومع أن العمليات المخزنية قدتم ميكنتها، إلا أنه ضمن مناطق التصنيع فإن عملية مناولة البالات، والكرتونات (الصناديق الكرتونية)، والصناديق الأخرى تتم يدوياً بمساعدة روافع وعربات يدوية. كذلك فإن عملية إمداد المصنع بالمعدات والتجهيزات والخدمات ضعيفة. كما أن خراطيم المياه والهواء المضغوط ملقاة على أرضية المصنع دون أى تثبيت أو ربط، كما أن قطع غيار الآلات مبعثرة على الأرض فى مناطق متعددة من المصنع، والوقاية من الآلات فى المصنع هى فى حدودها الدنيا.

٦- لقد قمت بتحليل وتصنيف إصابات العمل عن السنة الماضية وذلك من واقع سجلات الحوادث. حيث بلغ مجموع الحوادث عن تلك السنة (٢٥٠) حادثة تشمل تلك التى احتاجت إلى إسعافات أولية، وكذلك

التى أدت إلى ضياع الوقت. إن أكبر عدد من مجموعات الحوادث الفردية كانت تلك التى أصابت الأيدى والأصابع التى أمسكت بها الماكينات بين أجزائها. ويأتى فى المرتبة الثانية من حيث كبر مجموعة الحوادث آلام الظهر والفتق الناتج عن رفع الأشياء الثقيلة. أما المجموعة الثالثة من الإصابات كثيرة الحدوث فكانت إصابات العين من جراء دخول أجسام غريبة فيها. أما المجموعة الرابعة من الإصابات فكانت تلك التى يمكن أن تعزى إلى سوء الترتيب الداخلى للمصنع.

لقد وعد مدير عام الشركة ومدير الأفراد فيها بدعم كامل لإعادة تنشيط وتقوية جهود السلامة والأمان فى الشركة. وعليه، فإنهما ينظران إليك كأخصائى سلامة، وسوف يتركون لك كامل الصلاحية فى ذلك، إن الإدارة العليا تتطلع إلى النتائج.

والمطلوب:

كيف يمكنك بناء وتنظيم برنامج أمان وسلامة فعال؟ ماذا ستكون خطواتك الأولى فى ذلك؟

الفصل الرابع

الدعائم الأساسية للعلاقات الإنسانية

ثالثاً: الاتصالات

مفهوم الاتصال:

كلمة اتصال Communication مشتقة من الكلمة اللاتينية Communis وتعنى المشاركة Sharing فى الرأى أو الحديث أو المشورة أو اتخاذ القرار .. أى أن الاتصال هنا يعنى **الاشتراك فى المعلومات أو تبادل المعلومات والمشاعر والاتجاهات.**

وفى قاموس أكسفورد عرف الاتصال على أنه "**نقل وتوصيل وتبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارات**".

وفى مختار الصحاح نجد أن: كلمة الاتصال مأخوذة من الوصل أى **البلوغ.**

وفى معجم الوسيط فى مادة وصل "**يصل فلان وصولاً .. وصل الشئ .. أى بلغه وانتهى إليه**".

أما فى اللغة الإنجليزية فمعنى كلمة الاتصال.

أ- المعلومات المبلغة.

ب- رسائل شفوية أو كتابية.

ج- تبادل الآراء أو الأفكار أو المعلومات.

د- شبكة تليفونية ... وسائل الاتصال عموماً.

وقد عرفه كونتز وزملائه على أنه: **"إرسال وتحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل"**.

وعرف ماكفار لاند على أنه: **"عمليات تفاعل ذات مغزى بين الأفرد"**.

وعرفه هاتاك على أنه: **"العملية التى يتفاعل بواسطتها الأفراد بهدف التكامل بينهم والتكامل بين الفرد ونفسه"**.

أما مريهيو فقد عرفه على أنه: **"أى سلوك مقصود من جانب المرسل ينقل المعنى المطلوب إلى المستقبل ويؤدى الاستجابة بالسلوك المطلوب من قبل المستقبل"**.

وجمعية الإدارة الأمريكية عرفت الاتصال على أنه **"أى سلوك يؤدى إلى تبادل المعنى"**.

ويعرف Schermerhornje الاتصال على أنه: **"عملية ما بين الأشخاص لإرسال واستلام رموز تتضمن رسائل"**.

وعرف DanNimo الاتصال على أنه: **"عملية تفاعل جتماعى يستخدمها الناس لبناء معانى تشكل فى عقولهم صوراً ذهنية للعالم ويتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق الرموز"**.

وخلاصة ما سبق فإن الاتصال ضرورة إنسانية واجتماعية فحاجة الإنسان إلى الاتصال لا تقل عن حاجته للأمن والغذاء والكساء والمأوى وأن الاتصال يعنى تطوير وتقوية العلاقات الإنسانية فى المجتمع وبالتالى التماسك والترابط والتواصل بين الأفراد والجماعات والمؤسسات الاجتماعية.

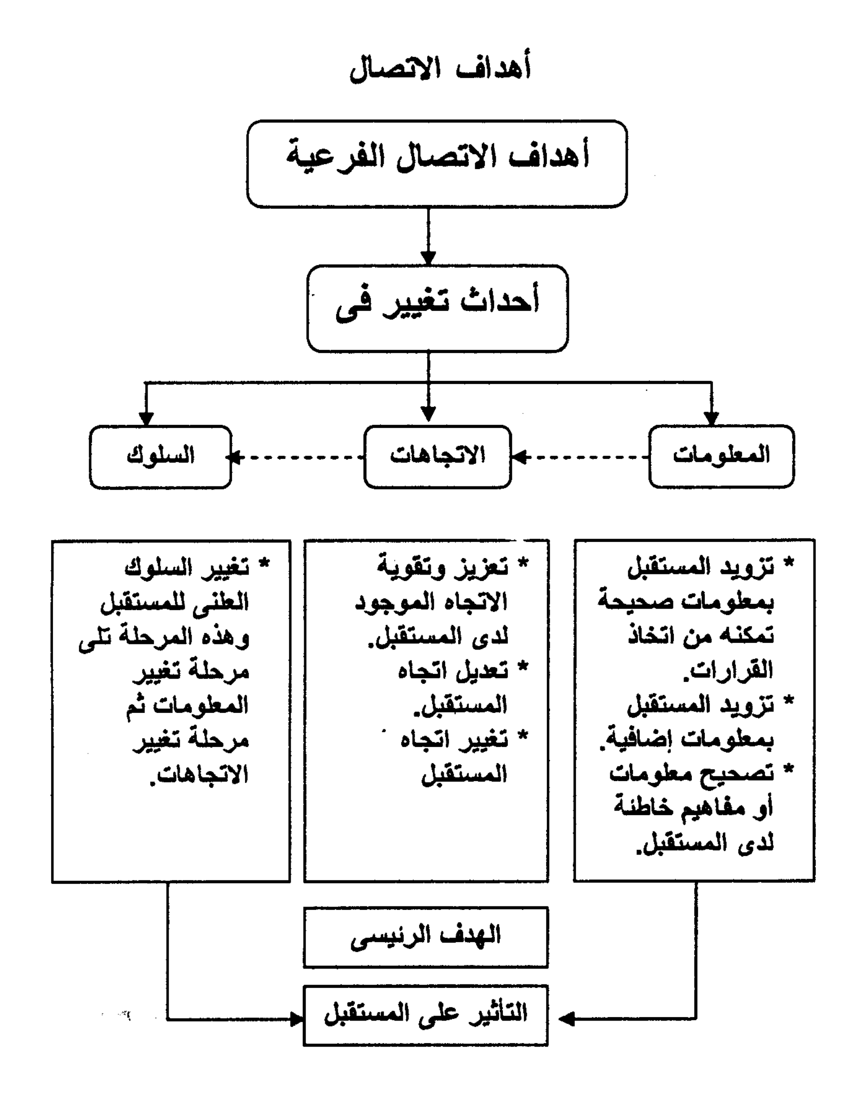
أهداف الاتصال:

يتمثل الهدف الرئيسى للاتصال فى تبادل المعلومات بين الأفراد والعمال على تحريك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد أما الأهداف الفرعية على المستوى الوظيفى فتمثل فيما يلى:

١- شرح أهداف وخطط المنظمة للعاملين.
٢- إقامة الثقة والاحترام والتفاهم بين المنظمة فى المجتمع.
٣- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
٤- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وحفزهم للعمل.
٥- تهيئة المناخ التنظيمى الجيد لتحقيق الرضا فى العمل ورفع الروح المعنوية.
٦- تحقيق التفاهم بين العاملين وبين أعضاء الإدارة العليا.

هذا ويمكن التعبير عما سبق بمضمون آخر من خلال الشكل التالى:

أهداف الاتصال



وخلاصة القول أن الشركات الصناعية والتجارية تستهدف من قيامها بعملية الاتصال تحقيق هدفين أساسين هما:

الهدف الأول:

تأسيس علاقة متماسكة مع ثلاثة أنواع من الجماهير الهامة بالنسبة لها وهي:

أ- جمهور المستهلكين لبضائعها أو خدماتها.

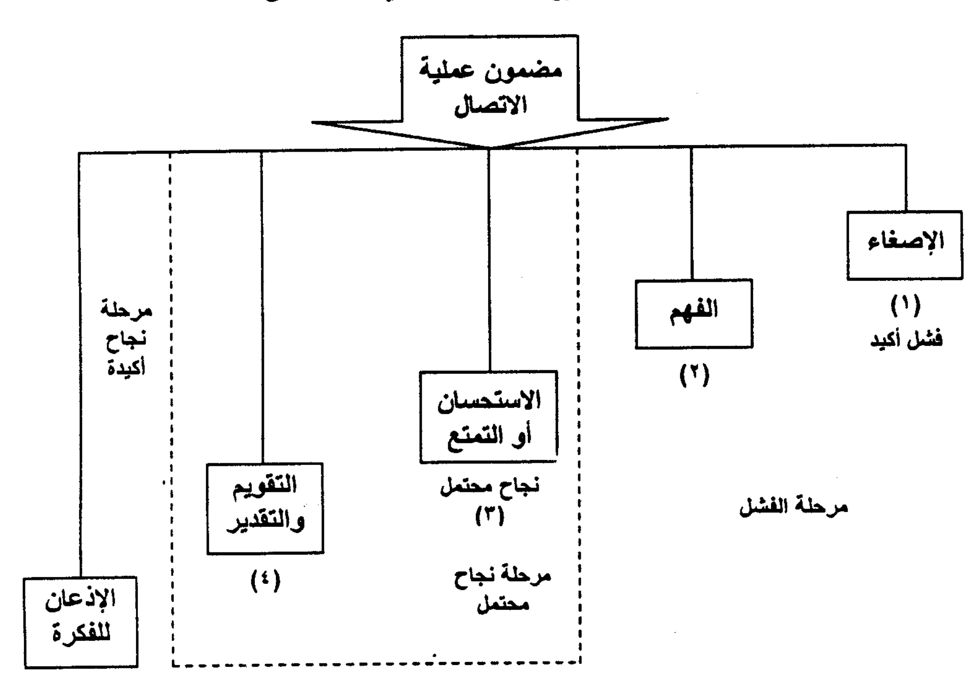
ب- جمهور حملة الأسهم.

ج- جمهور العمال والموظفين.

وهنا قد نتساءل ما هي درجات التأثير المحتملة التي تحدثها عملية الاتصال في تفكير الجمهور وفي شعوره وفي سلوكه؟ يجيب هارولد لاسويل على هذا السؤال بما يلي:

يمكن تصنيف رد الفعل الذي تحدثه عملية الاتصال لدى الجمهور بالدرجات التي يوضحها الشكل التالي:

درجات التأثير المختلفة لعلية الاتصال



ومن الشكل السابق يمكن القول بأن الإصغاء هو المرحلة الأولى التي يجب أن تمر فيها عملية الاتصال لكن يتدرج تأثيره إلى المرحلة الأخيرة وهي الإذعان .. إن مرحلة الإصغاء تعنى القرب من الفشل كما إن مجرد فهم الجمهور لمضمون عملية الاتصال يجعل التأثير الذى تحدثه العملية تأثيراً سلبياً إما الاستحسان والتمتع بالفكرة المعروضة على الجمهور فهو الحد الإيجابى الذى تقترب فيه عملية الاتصال إلى النجاح إذا ما قدر الجمهور الفكرة المعروضة عليه ووافق عليها ومن ثم الإذعان والقيام بالسلوك الذى توصى به عملية الاتصال.

الهدف الثانى:

تطوير وتحسين منتجات المنظمة أو خدماتها فى الأسواق التى تتصارع فيها تيارات المنافسة.

خصائص الاتصال:

يتميز الاتصال بمجموعة من الخصائص من أهمها ما يلى:

١- الاتصال عملية ديناميكية:

حيث تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعى تمكننا من التأثير فى الناس والتأثر بهم مما يمكننا أن نغير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة والشكل التالى يسهم فى إيضاح ذلك المعنى:

الاتصال علمية ديناميكية

الشخص ب٢ — الشخص ب١ — الشخص أ٢ — الشخص أ١

الشخص ب٤ — الشخص ب٣ — الشخص أ٤ — الشخص أ٣

٢- الاتصال علمية مستمرة:

حيث لا يوجد بداية أو نهاية لعملية الاتصال فنحن فى عملية اتصال دائم مع أنفسنا ومع مجتمعنا فنحن فى اتصال دائم ومستمر وبهذا المعنى فأنه يمكننا القول بأن الاتصال هو قلب العملية الإدارية وذلك على النحو الــذى يوضـــحه الشكل التالى:

الاتصالات قلب العملية الإدارية

انتظر لحظة عزيزى القارئ

فى ضوء فهمك للعملية الاتصالية حاول أن توضح لنا المقصـــود من العبارات التالية :-

١- أن أقوى رجل فى العالم هو من يستطيع أن يقف بمفرده .

المعنى المقصود

____

____

____

____

٢- أن قمة المأساة الإنسانية أن يرى الإنسان نفسه من خارجها .

المعنى المقصود

____

____

____

____

٣- أن الحيوان الذكى هو إنسان غبى .

المعنى المقصود

____

____

____

____

٤- أن سلوك المرأة الصالح يجب أن يكون عكس سلوك الرجل الناجح .

المعنى المقصود

____

____

____

____

٥- أن الفتاة إذا أحبت بصدق تحولت إلى عنكبوت .

المعنى المقصود

____

____

____

____

٦- نجاح الرجل هو قمة مأساة المرأة .

المعنى المقصود

____

____

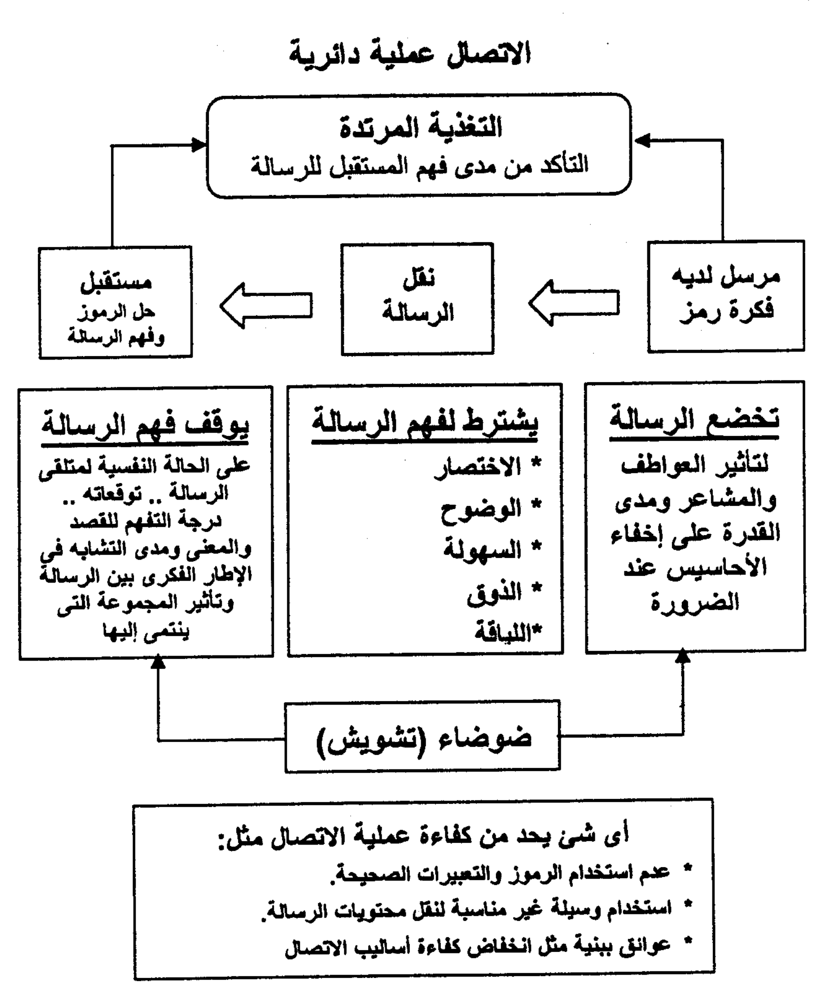
____

____

٣- الاتصال علمية دائرية:

ويعنى بذلك أن الاتصال لا يسير في خطٍ مستقيم من شخص لآخر فقط بل أنه يسير فى شكل دائرى حيث يشترك الناس جميعاً في الاتصال فى نسـق دائرى فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر كما يتضح ذلك من الشكل التالى:

الاتصال عملية دائرية

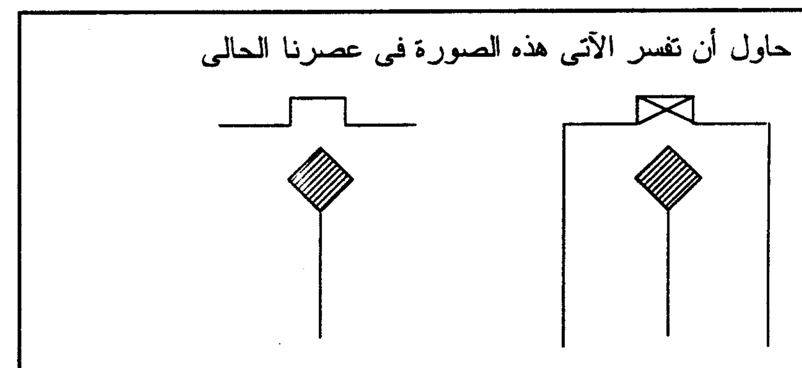


٤- الاتصال عملية لا تعاد:

ونحن نقصد بذلك أنه من غير المحتمل أن ينتج الناس رسائل متشابهة في الشكل والمعنى عبر الأزمنة المختلفة لأن الكلمات في تغير وكذلك المعاني بل الحياة كلها، والشكل التالي يهم في إيضاح هذا المعنى:

الاتصال علمية لا تعاد

حاول أن تفسر الآتي هذه الصورة في عصرنا الحالي



والآن هل تعلم أن هذه الصورة هي بمثابة رسالة حب كتبتها فتاة من قبيلة سيبرية إلى حبيبها

فالسهم في الجهة اليمنى يمثل الفتاة، أما السهم الأيسر فيدل على عاشقها.

والصورة اليمنى تمثل المنزل. بينما لا نرى من منزل عاشقها إلا سقفه مما يدل على بعاده. إلا أننا نلمح عارضات متقاطعة في صورة الفتاة، مما يدل على حزنها.

٥- لا يمكن إلغاء الاتصال:

ونحن نقصد أنه من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية حتى وإن كان غير مقصود فقد تتأسف للمستقبل أو تعتذر بإرسال رسالة معدلة أخرى ولكن من الصعب أن تسحب كلامك أو الرسالة الاتصالية إذا ما تم توزيعها.

٦- الاتصال عملية معقدة:

بالإضافة إلى أن الاتصال عملية تفاعل اجتماعى تحدث فى أوقات وأماكن مستويات مختلفة فهى معقدة أيضاً لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال وإلا سيفشل الاتصال.

وظائف الاتصالات:

هناك عدة تقسيمات لوظائف الاتصالات:

التقسيم الأول:

من وجهة نظر المرسل والمستقبل.

أ- من وجهة نظر المرسل تتمثل وظائف الاتصالات فيما يلى:

١- نقل الفكرة ٢- التعليم ٣- الإقناع
٤- الإعلام ٥- الترفيه

ب- من وجهة نظر المستقبل تتمثل وظائف الاتصالات فيما يلى:

١- فهم ما يحيط به من أحداث وظواهر.
٢- تعلم مهارات جديدة.
٣- الاستمتاع والهروب من مشاكل الحياة "الترفيه"
٤- الحصول على معلومات جديدة تساعده على اتخاذ القرارات الصائبة.

التقسيم الثانى:

وهو القائم على التحليل اللغوى وبناء على هذا التقسيم يمكن تحديد الوظائف التالية للاتصال:

١- تأكيد العلاقة بين المعانى والرموز التى لم تكن مفهومة قبل عملية الاتصال.
٢- إضافة معانى جديدة لكلمات معينة وهذا ما يسمى بالمستوى الدلالى للغة فمثلاً كلمة "دكتور" قد تعنى الطبيب المعالج للمرض أو الأشخاص من حملة الدكتوراة أو الأشخاص المهاريين فى تخصصات معينة.
٣- إحلال معانى أخرى قد سبق تعلمها فمثلاً نجد أن المعلنون يحاولون عبر وسائل الاتصال الجماهيرى إحلال معانى جديدة محل معاني قديمة تتعلق بالسلع التى يعلنون عنها.
٤- دعم واستقرار معانى المفردات من خلال الاستخدام المتكرر لكلمات معينة وما يتبع ذلك من استثارة معانيها فى الذاكرة مما يؤدى إلى تقوية الروابط الاصطلاحية بين الرموز ودلائلها.

التقسيم الثالث:

وهذا التقسيم قائم على العلاقات الإنسانية القائمة فى المجتمع حيث تتمثل وظائف الاتصال فيما يلى:

أ- الاتصال كوظيفة رقابية:

هذا بالإضافة إلى الوظائف السابق ذكرها للاتصالات فإن الوظيفة الأكثر شيوعاً للاتصال فى المنظمات هى استخدام الاتصال كوسيلة رقابية وذلك من خلال مساهمته فى تحقيق الآتى:

١- توفير المعلومات اللازمة للمستويات الإدارية المختلفة والتى تستخدم لتقييم النتائج.

٢- توفير المعلومات لإدارة المنظمة بحيث يمكنها مــن إدارة مواردهــا بدرجة عالية من الفاعلية.
٣- توفير البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط المستقبلى.
٤- توفير المعلومات للجهات الخارجية ذات المصلحة بما يمكن من تكوين انطباع سليم عن المنظمة.
٥- إعطاء كافة المستويات الإدارية الإحساس الصادق عن نشاط المنظمة ومدى تقدمها والعوامل التى تحد من فاعليتها.

ب- وظائف تثقيفية:

من خلالها يهدف الاتصال إلى تزويد الناس بالثقافة الجماهيريــة التــى تساعد على تضامن المجتمع بشتى أنواع مؤسساته.

ج- وظيفة تعليمية:

حيث يسهم الاتصال فى نقل المعارف والعلوم والتراث من جيــل إلــى جيل مما يساعد على تواصل الخبرات فى المجتمع.

د- وظيفة اجتماعية:

وهنا يسهم الاتصال فى تكوين العلاقات الإنسانية عن طريــق تبــادل المعلومات بين الناس وكذا المساهمة فى توطيد الأفكار والاتجاهات والعمل على تغيير السلوك الإنسانى.

هـ- وظيفة سياسية:

حيث يساهم الاتصال فى تشكيل الرأى العــام والــرد علــى الدعايــة المغرضة وتوطيد العلاقة بين القائد وشعبه.

و- وظيفة دينية:

من خلال مساهمة الاتصال فى نشر الدعوات والتعاليم الدينية.

عملية الاتصال:

نحن نقصد بعملية الاتصال تلك **الطريقة التى يتم بموجبها انتقال المعرفة من شخص لآخر** حتى تصبح مشاعاً بينهما وتؤدى إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو الأكثر وهى: تمثل نشاطاً حركياً يستلزم توافر مجموعة من العناصر ..: هى "وجود طرفين للاتصال .. رسالة متبادلة .. قنوات يتم من خلالها نقل الرسالة وتفهم للمعانى .. رد على الرسالة المعطاة .. وجود علاقات متداخلة تحمل معانى التأثير والتأثر .." أى عملية الاتصال هى عملية مركبة لها جوانب ثلاثة هى:

١- المضمون:

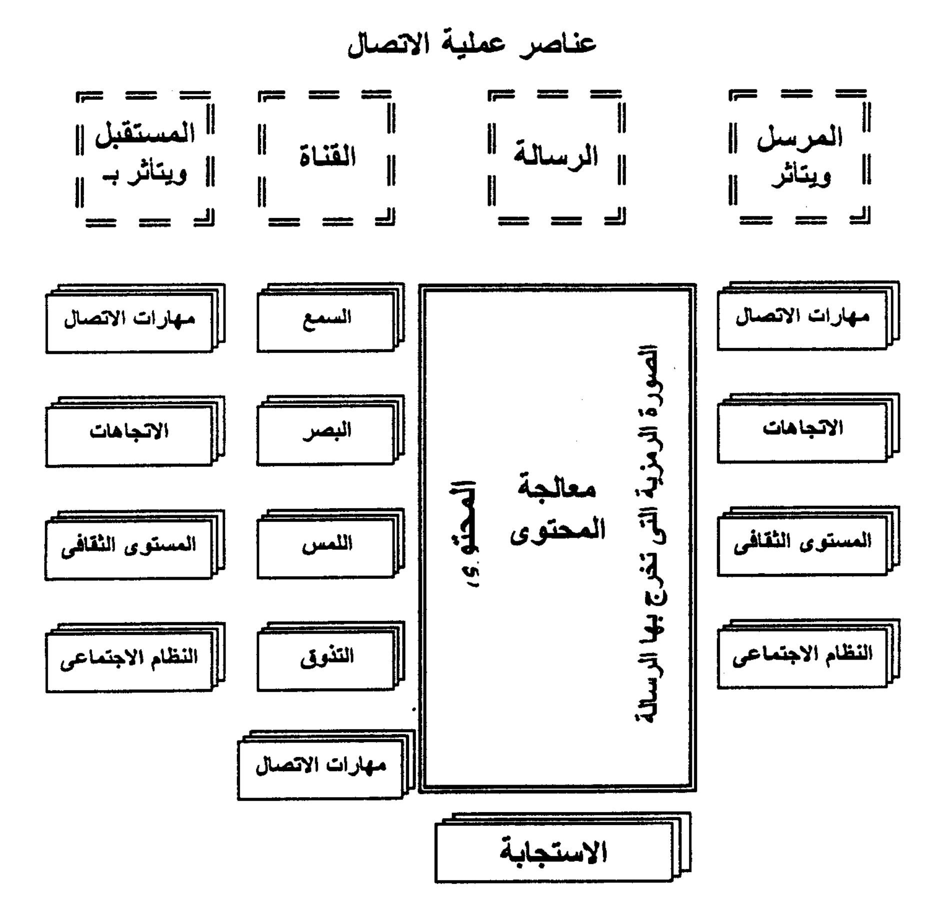
وهو الكلمات والجمل المستخدمة فى الاتصال.

٢- الأسلوب:

أى الطريقة التى يتم بها نقل الكلمات والجمل المستخدمة فى الاتصال.

٣- المجال:

أى تحديد زمان ومكان نقل هذه الكلمات والجمل.



مستويات الاتصال:

يمكن تقسيم الاتصال من حيث مستواه إلى أربعة مستويات رئيسية هى:

١- الاتصال الذاتى:

وهو الاتصال الذى يتم بين الفرد و ذاته. كما هو الحال عند محاسبة أنفسنا أو عند التفكير فى أمر سنتخذ فيه قرار وفى هذا الاتصال نستخدم نفس الرموز التى نستخدمها عن الاتصال بالآخرين.

٢- الاتصال بين الأشخاص:

ويعرف باسم الاتصال الموجه وهو الذى يتم وجهاً لوجه بين شخص وأكثر وتستخدم فيه حواسنا الخمس ويتميز بأنه يتيح لنا فرصة التعرف على المرجع من المستقبل.

هذا ويلاحظ أن طبيعة العلاقة بين الراسل والمستقبل هنا تنقسم إلى ثلاثة أنواع هى:

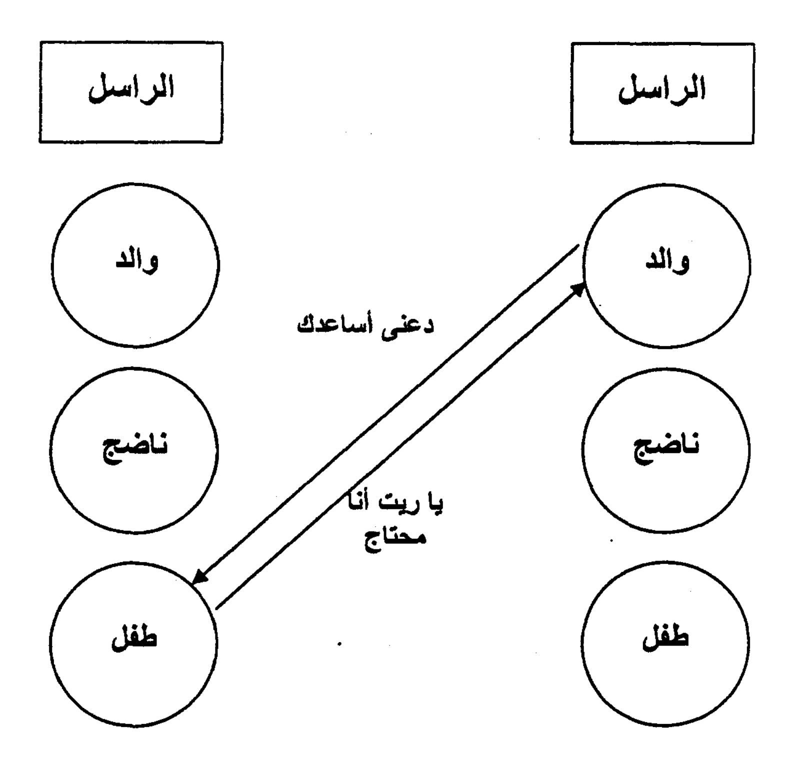
١- العلاقات المتكاملة "المتسقة":

أنا على حق ...

وأنت على حق

وهنا تكون الرسالة التى يبعثها المرسل صريحة ويتفهمها المستقبل ويرد عليها رداً مباشراً صريحاً ولكن بشرط أن تكون العلاقة بين حالتى الذات يكمل كل منهما الآخر وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل التالى:

العلاقات المتكاملة



وهنا تكون عملية الاتصالات فعالة وتحقق الغرض منها .. فالرسالة قد فهمت تماماً على النحو المقصود منها ولا يوجد تعارض بين المرسل والمستقبل.

٢- العلاقات المتقاطعة (غير المتسقة):

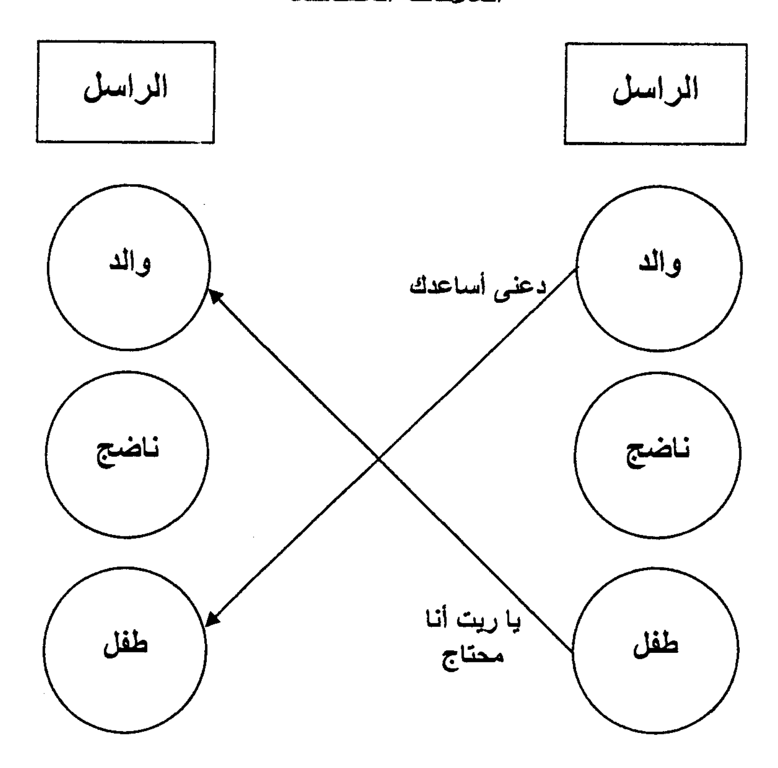
أنا على حق ...

وأنت لست على حق

وهنا أيضاً تكون الرسالة التى يبعثها المرسل رسالة صريحة ومباشرة.. غير أن الرد يكون غير متوقع .. ويحدث ذلك حينما تكون العلاقة متضمنة أكثر من حالتين من حالات الذات .. فكل من الراسل والمستقبل يفترض أنه على حق وأن الطرف الآخر ليس على حق.

وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل التالى:

العلاقات المتقاطعة



ومثل هذه الاتصالات يصاب فيها كل من الراسل المستقبل بالإحباط .. ولا تحقق أهدافها ..

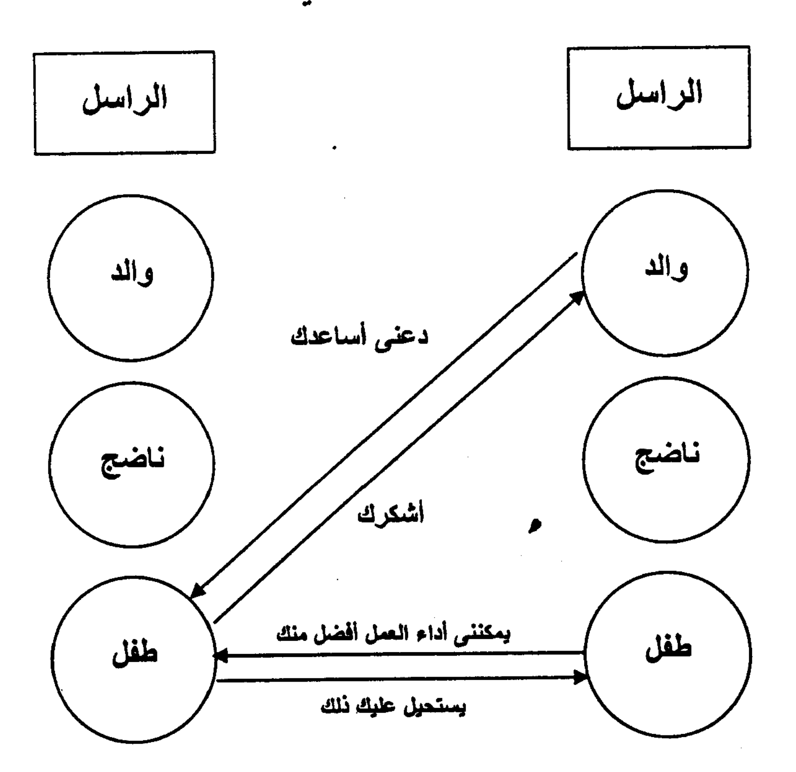
٣- العلاقات الضمنية:

أنا لست على حق ..

وأنت لست على حق

وهذه العلاقة تتضمن اختلافاً بين الرسائل الظاهرية والرسائل الضمنية.. أى يكون هناك معنى مستتراً يفهمه الطرف الثانى بشكل واضح .. ولكن الردود تكون ذات معانى مخالفة عما هو منطوق .. سواء من نبرات الصوت أو من إشارات المتحدث ونظراته ولغة الجسم. ويؤدى هذا النوع إلى تعقيد الاتصالات وإلى إساءة الفهم والتوتر والاضطراب.

العلاقات الضمنية



هذا ويمكن صياغة ما سبق فى هيئة مصفوفة الاتصالات التالية:

مصفوفة الاتصالات

أنا على حق .. وأنت على حق تمثل حالة النضوج والثقة المتبادلة بين المرسل والمستقبل	أنا على حق وأنت لست على حق يمثل هذا الموقف أن المرسل لا يثق فى الآخرين
أنا لست على حق وأنت على حق هنا يكون المرسل غير واثق فى قدراته ويعتقد أن الآخرين أفضل منه.	أنا لست على حق وأنت لست على حق المرسل والمستقبل لا يثق أى منهما فى الآخر وهو موقف يخيم عليه اليأس

٣- الاتصال الوسطى:

وهو الاتصال الذى يجمع بين الاتصال الشخصى واتصال الجماهيرى وهو يشمل على الاتصال اللاسيلكى من نقطة لأخرى مثل الهاتف والفاكس والراديو المتحرك والأفلام العائلية والتليفزيونية ذات الدائرة المغلقة والإنترنت وهذا الاتصال يكون كاتصال المواجهة بين الأشخاص إذ أن المتلقين للرسالة يكونان معرضين للمستقبل وتكون الرسالة ذات طابع خاص فهى محظورة على التعليم والمشاركون فيه عادة ذو ثقافة مشتركة ومرتبطون باتصال شخصى.

٤- الاتصال الجماهيرى:

وهو عملية الاتصال التى تتم باستخدام وسائل الإعلام الجماهيرية ويتميز بمقدرته على توصيل الرسائل إلى جمهور عريض متباين الاتجاهات المستويات والأفراد غير معروفين للقائم بالاتصال وتصلهم الرسالة فى اللحظة نفسها وبسرعة مدهشة.

تعريف الأشخاص والأجهزة على الإنترنت:

كل جهاز كمبيوتر موجود على شبكة تكون لــه بطاقة شخصية تتعرف الشبكة عليه من خلالها Internet Protocol address (IP address) حيــث تحتوى تلك البطاقة على عنوان المشترك والعنوان هو عبارة عن آلية للوصول إلى الشخص المطلوب من خلال الإنترنت. ويحدد العنوان الوجهة التى يوجــه إليها الرسالة المرسلة من خلال الإنترنت. وتكتب العناوين بشــكلين إحــداهما تفهمه الآلة ويعبر عنه بالأرقام والآخر يعبر عنه بالكلمات يفهمه الأفراد ويتكون من أربع أجزاء يفصل كل جزء عن الآخر نقطة.

الفصل الخامس
الدعائم الأساسية للعلاقات الإنسانية
الرضا الوظيفى

يعد الرضا الوظيفى من الموضوعات التى حظيت بأهمية كبيرة من قبل الباحثين والمختصين فى مجالات الإدارة والسلوك التنظيمى وعلم النفس الصناعى والتنظيمى خلال الخمس والعشرين سنة الماضية .. فلا يكاد يوجد مؤلفاً فى هذه المجالات يخلو من فصل أو أكثر عن هذا الموضوع.

إن أهمية دراسة موضوع الرضا الوظيفى تكمن فى أنه يتناول مشاعر الفرد سواء كان يشغل وظيفة إدارية أو فنية إزاء مؤثرات العمل الذى يؤديه والبيئة المحيطة به .. وهذه المشاعر لها تأثيرها على الالتزام التنظيمى والأداء الوظيفى وغيرهم من النواتج التنظيمية.

والآن .. قد نتساءل عن مفهوم الرضا الوظيفى ...؟

مفهوم الرضا الوظيفى:

على الرغم أن بداية الاهتمام بالرضا الوظيفى كان على يد علماء النفس وذلك منذ عام ١٩٣٠ إلا أنه يمكن القول أن هناك قدراً ضئيلاً من الاتفاق حول ما تعنيه عبارة الرضا الوظيفى وسنعرض فيما يلى مجموعة من التعاريف التى أعطيت للرضا الوظيفى وذلك على النحو التالى:

تعريف هوبك:

حيث يرى أن الرضا الوظيفى هو "**مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التى تحمل المرء على القول بصدق أننى راضى فى وظيفتى**"(١).

---

(1) Hoppock, R. Job satisfaction, New York, Harber & Row 1935 P. 47.

تعريف فروم:

حيث يرى أن الرضا الوظيفى هو "**المدى الذى تـوفر معـه الوظيفـة لشغلها نتائج ذات قيم إيجابية أى أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ**"[1].

تعريف لولير[2]:

يرى لولير أن كافة نظريات الدوافع والحوافز وبعض نظريات الحاجات تعتبر أن "حصول المرء على مزيد مما كان يريد يجعله أكثر قناعة ورضا".

تعريف كل من لاندى وترامبو[3]:

حيث يريان أن اصطلاح الرضا الوظيفى يستخدم للدلالة على مشـاعر العاملين تجاه العمل بنفس الطريقة التى تستخدم بها عبارة نوعية الحياة المعيشية لوصف ردود فعل أو انطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام.

تعريف كاتزل[4]:

يرى كاتزل أن درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه المرء فعلاً ومـا يطمح إلى تحقيقه.

---

(1) Vroom, V. H. Work and Motivation New York, Johnwiley & Sons 1964 p. 100.

(2) Lowler, EE. Motnationin Work organizations, Montereym calif wads woeth publishing corp inc, 1973 p. 60.

(3) Landy F. Trumbo. D., Psycho logy of Work Behavior, home wood, the Dorsey press 1980 p. 387.

(4) Katzell R. A., Personal Values job satisfaction & Job Behavior in Brown (ed) Man in a world a work boston hoaghton, Mifflin 1964 pp 341-363.

تعريف شامى ولى:

حيث يريان أن الرضا الوظيفى هو المواقف العاطفية من قبل الأفراد نحو الوظائف ويتوقف ذلك على الملائمة والانسجام بين المكافآت التى تقدمها بيئة العمل للفرد وأولويات الفرد لهذه الوظائف(١).

هذا ونحن نميل إلى النظر للرضا الوظيفى على أنه "**الحالة الشخصية للفرد والتى تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل**"(٢)، ودرجة الرضا عن العمل بهذا المعنى تمثل سلوكاً ضمنياً أو مستتراً يكمن فى وجدان الفرد وقد تظل هذه المشاعر كامنة فى نفس الفرد وقد تظهر فى سلوكه الخارجى ويتفاوت الأفراد فى الدرجة "التى تنعكس بها اتجاهاتهم النفسية الكامنة على سلوكهم الخارجى ويمكن القول بصفة عامة أن قوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثر فى درجة انعكاسها على سلوك الفرد الخارجى فكلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية كلما زاد احتمال ظهور هذا الاستياء على سلوك الفرد بزيادة نسبة غيابه أو زيادة معدل تأخيره وكلما تراكمت هذه المشاعر السلبية لفرة طويلة زاد هذا من احتمالات قيامه بالسلوك المذكور آنفاً(٣).

والآن .. يمكننا النظر إلى الرضا عن العمل كمتغير يمثل محصلة لعوامل فرعية توضحها المعادلة التالية:

---

(1) Li, Y. & Shani, A., Stress dynamic of Information systems managers. Acontingency model journl of management information systems Vol. 7 No. 4 Spring 1991.

(2) د. نبيل الحسينى النجار وآخرون إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة بدون سنة نشر، ص ١٦٢.

(3) د. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، بيروت ١٩٧٩ ص ١٣٩.

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمــل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل(*).

ولكن قبل أن نتعرض لشرح مكونات هذه المعادلة تجدر الإشارة إلــى وجود علاقة بين الرضا عن جانب من جوانب العمل والرضا عــن الجوانــب الأخرى حيث يرى فرم[1] أن ارتباط درجات الرضا عــن الجوانــب المختلفــة للعمل ببعضها قد يرجع إلى أن العمل الذى يعطى ميزات معينة فى جانب معين يعطى ميزات إلى الجوانب الأخرى للعمل فالإشباعات التى تتيحهــا الوظــائف العليا من حيث الأجر الأعلى والإشراف الأكثر ديمقراطية والمراكز الاجتماعية الأعلى وظرف العمل الأفضل ومحتوى العمل الأكثر إثارة .. تعتبر أكبر مــن تلك التى توفرها الوظائف الأدنى فى المنظمة وبالتالى فدرجة رضا الأفراد الذين يشغلون أعمالاً تتفاوت فى مستوياتهم الوظيفية عن جانب معين مــن جوانــب العمل تميل إلى أن تتوافق مع درجة رضائهم عن الجوانب الأخرى.

ونتناول فيما يلى أهم العناصر المكونة للرضا الوظيفى:

١- الأجر:

يعتبر الأجر بمثابة وسيلة لإشباع الحاجات الدنيا كمــا أن أثــره يمتــد ليعطى الشعور بالأمن وليرمز إلى المكانة الاجتماعية كما قد ينظر إليه الفــرد كرمز لعرفان المنظمة لأهميته وفى حالات أخــرى يســتخدم الأجــر لإشــباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتجه للفرد من تبادل المجاملات الاجتماعيــة مع الآخرين.

(*) تجدر الإشارة هنا إلى أنه يمكننا قياس درجة الرضا من خلال حساب معدلات الغياب أو التأخير عن المعدل أو دوران العمل أو خلال قوائم الاستبيان.

(1) Vroom N. A. New look at Managerial decision making organizational Dynamics, Spring 1973.

٢- محتوى العمل:

إن طبيعة وتكوين المهام التى يؤديها الفرد فى عمله تلعب دوراً هاماً فى التأثير على درجة الرضا وفيما يلى عرض لأهم متغيرات محتوى وعلاقتها بالرضا.

أ- درجة تنوع المهام:

يمكن القول هنا بأنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية كلما قل الملل النفسى الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة وبالتالى زادت درجة الرضا عن العمل والعكس صحيح.

ب- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:

وهنا يمكن القول بأنه كلما زادت حرية الفرد فى اختيار طرق أداء العمل وفى اختيار السرعة التى يؤدى بها العمل زادت درجة رضاه عن العمل.

ج- درجة استخدام الفرد لقدراته:

يمكن القول هنا بأنه كلما تصور الفرد أن العمل الذى يقوم به يستنفذ كامل قدراته زادت درجة رضاه عن العمل.

د- خبرات النجاح والفشل فى العمل:

أن أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل يتوقف على درجة تقدير واعتزاز الفرد بذاته فكلما كان تقدير واعتزاز الفرد بذاته عالياً كلما زاد أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا وكلما تصور الفرد أن العمل يتطلب القدرات التى يتمتع بها كلما زاد أثر خبرات النجاح والفشل على مشاعر الرضا لديه.

٣- فرص الترقية:

وهنا يمكن القول بأنه كلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلاً كلما قل رضاه عن العمل وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلاً كلما زاد رضاه عن العمل.

٤- نمط الإشراف:

أن المشرف المتفهم لمشاعر مرءوسيه والذى يقيم علاقاته معهم على أساس الصداقة والثقة والاحترام المتبادلين والمودة يحقق رضا عاليا بين مرؤوسين عن ذلك المشرف الذى يفتقد تلك الصفات فى نمط سلوكه مع مرءوسيه(*).

٥- جماعة العمل:

يلاحظ أنه كلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين فى العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدراً لرضا الفرد عن عمله وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توتراً لديه كلما كانت جماعة العمل سبباً لاستياء الفرد من عمله مما يؤثر سلبياً عن درجة رضائه عن العمل.

٦- ساعات العمل:

يلاحظ أنه بالقدر الذى توفر فيه ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة يزيد الرضا عن العمل وبالقدر الذى تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد فى استخدامه بالقدر الذى ينخفض به الرضا عن العمل.

(*) تجدر الإشارة هنا إلى أن درجة فاعلية المشرف على درجة الرضا إنما يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التى يعتمد عليها مرءوسيه.

٧- ظروف العمل المادية:

بصفة عامة تؤثر ظروف العمل(*) المادية على قوة الجذب التى تـربط الفرد بعمله أى على درجة رضاه عن العمل فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان فى الأعمال التى تتصف بظروف عمل مادية سيئة والعكس صحيح.

البرامج الداعمة للرضاء الوظيفى:

يقصد بها مجموعة البرامج التى تهدف إلى المحافظة علـى المسـتوى المطلوب من الرضا الوظيفى باتجاه تحقيق أهداف تلك الا نظمات ومن أهم هذه البرامج ما يلى:

١- برامج صيانة القوى العاملة[1]:

تتمثل تلك البرامج فى مجموعة الإجراءات التى تستهدف عـدم تآكـل مهارات وخبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قـابليتهم لأغـراض الإبـداع والابتكار ومن أمثلة تلك البرامج .. البرامج الخاصة بالتدريب وتنمية المهارات الإبداعية وكذا البرامج الخاصة بإعادة النظر فى سياسات الأجور والحوافز.

٢- برامج تحسين بيئة وظروف العمل[2]:

أ- تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة والتهوية والرطوبة والأثاث.

ب- معالجة حالات التعب والإرهاق و ذلك عن طريق إعادة النظر فى ساعات العمل وذلك من خلال الابتعاد عن الأنماط التقليدية واللجوء

(*) يقصد بظروف العمل المادية الإضاءة والحرارة والتهوية والرطوبة والضوضاء والنظامية ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل وأمراض المهنة المتصل بالعمل.

(1) د. خالد عبدا لرحيم الهيتى، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ٢٥٤ وما بعدها.

(2) د. عمر وصفى عقيلى، إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره ص ٣٢٩.

إلى الاعتماد على مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة وتحديد النشاط فقد تلجأ المنظمة مثلاً إلى استخدام ساعات العمل المرنة أو أسبوع العمل المضغوط.

ج- تقليل مصادر الضوضاء وذلك عن طريق عزل الآلات والمعدات التى تصدر عنها الأصوات وتزويد السقوف والجدران بمواد عازلة.

د- التقليل من رتابة الأعمال وذلك من خلال اللجوء إلى برامج الإثراء أو التوسع الوظيفى..

٣- برامج الرفاهية الاجتماعية:

وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعى كالنوادى والأسواق ودور الحضانة وتوفير وسائل مريحة للمواصلات وأبنية سكنية مميزة للعاملين فهذه الإجراءات وغيرها سوف تدفع العاملين نحو الأداء الأفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من قبل العاملين أنفسهم كما يتشرط فى هذه الحوافز أن تكون مستمرة وشاملة لأكبر عدد من العاملين.

٤- برنامج الأمن والسلامة المهنية(*):

وهذه البرامج تكون فى المنظمات الصناعية ذات الأعمال الخطرة والمعرضة لكثير من الحوادث ويتم تصميم هذه البرامج وفقاً للخطوات التالية[١]:

(*) يقصد بالسلامة المهنية ممارسة عدد من الأنظمة بهدف حماية عناصر الإنتاج وفى مقدمتها العنصر البشرى فى المنظمة من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل وهو يختلف عن الصحة المهنية .. والتى تعنى بردود أفعال الأفراد تجاه بيئة العمل الخاصة بهم فى حين تعنى السلامة المهنية بتنظيم العمل أكثر مما تعنى بيئة العمل كما تجدر الإشارة إلى أننا نستخدم أحياناً مصطلح السلامة الصناعية أو الأمن الصناعى كمصطلح بديل عن السلامة المهنية ولو أن هذين المصطلحين يوحيان بأن المخاطر تقتصر على الصناعة.

(1) د. عمر وصفى عقيلى، إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره ص ٣٢٩.

أ- تجزئة العمل:

ويقصد بتجزئة العمل هنا دراسة وتحليل كل عمل على حدة منذ بدايته وحتى نهايته بكامل جزئياته وذلك بهدف التعرف على الكيفية التى يؤدى بها كل جزئية والخطورة المصاحبة لأداء كل منها.

ب- تحديد مصدر الخطر:

فعلى ضوء نتائج الخطوة (أ) يمكننا تحديد ومعرفة مصادر الخطر والتى إما أن تكون:

- بيئة العمل المادية وظروفها.
- بيئة العمل النفسية والاجتماعية.
- الفرد نفسه كضعف مستوى خبرته أو ضعف تدريبه.

ج- تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها:

وهنا يمكننا أن نصنف المخاطر المهنية إلى فئتين:

الفئة الأولى:

وتضم الحوادث والإصابات الفسيولوجية التى يتعرض لها العمال الصناعيون خلال ممارستهم لأعمالهم كالجروح بأنواعها وفقد أحد أطراف الجسم والحروق .. وهذه الحوادث والإصابات يكون مصدرها عادة ظروف العمل المادية ويمكن الوقاية من هذه الحوادث بوسائل متعددة منها:

- مراعاة النظافة والترتيب فى مكان العمل.
- توفير الإضاءة والتهوية والحرارة المناسبة فى مكان العمل.
- وضع أجهزة إنذار فى مكان العمل وتزويد الآلات بها.
- تغيير كلى لطريقة العمل التى تشكل خطوة على الفرد.

- استخدام أجهزة ضبط إلكترونية بحيث تتوقف الآلة عن العمل عندما يقع الفرد فى الخطأ عند أدائه العمل.

الفئة الثانية:

وهى تضم الأمراض المهنية التى يصاب بها الأفراد وتكون ناتجة عن الأعمال التى يمارسونها و هذه الأمراض تنقسم إلى:

- أمراض مصاحبة للعمال الصناعيين والعاملين فى المخابز على اختلاف أنواعها.
- أمراض مصاحبة لأعمال المديرين والوظائف الكتابية.

هذا ويمكن الوقاية من هذه الأمراض من خلال إلزام العاملين باستخدام الكمامات والألبسة الواقية وكذا إلزام المديرين بأخذ فترات للراحة والاستجمام وزيادة عدد فترات الراحة للأعمال الروتينية المملة واستخدام الموسيقى فى مكان العمل.

د- تدريب العاملين:

والتدريب الذي نقصده هنا مكون من أربعة أقسام:

القسم الأول:

ويختص بزيادة مهارة الفرد فى العمل على اعتبار أن هناك علاقة مباشرة بين خبرة الفرد فى العمل واحتمال تعرضه لإصابات العمل.

القسم الثانى:

ويختص بتدريب الفرد على كيفية حماية نفسه من أخطار عمله واستخدامه لوسائل الوقاية والأمن.

القسم الثالث:

ويختص بتوعية الأفراد على كيفية وحسن التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم لإصابات العمل.

القسم الرابع:

ويختص بشرح العوامل التى تسبب المخاطر المهنية للعـــاملين وكيفيـــة تلافيها.

هـ- سجلات حوادث وإصابات وأمراض المهن:

حيث يتم هنا تنظيم سجلات تحتوى على بيانات تفصيلية عن كل حادثة وأسبابها والمتضررين فيها والإجراءات التى اتخذت حيالها .. وذلـــك بهـــدف المساعدة فى تقييم إجراءات الأمن والحماية التى تتبع فى مكان العمل.

و- المتابعة والتفتيش:

وهنا ينبغى أن تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية متابعة ورقابة مستمرة للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم ومعرفة المخالفات والإبلاغ الفورى عنها.

٥- برامج الرعاية الصحية:

وهنا يلاحظ أن التشريعات القانونية فى الكثير من الدول تفرض التـــزام صحى على المنظمات تلتزم من خلاله بتقديم خدمات طبية تســـتهدف الاهتمـــام بالناحية المعنوية والنفسية والعقلية للعاملين كما أن الاعتبارات الإنسانية تقتضى بضرورة وقوف المنظمة الصناعية إلى جانب الفرد العامل المريض وهنا ينبغى الإشارة إلى أن مثل هذه البرامج تتباين بتباين نوع وطبيعـــة أعمـــال المنظمـــة

الصناعية كما يلاحظ أن المنظمات الصناعية التى تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفى أفضل وإنتاجية أعلى.

٦- برامج فرق العمل المدارة ذاتياً:

وهى جماعات يتم تشكيلها من العمل فى قاعدة الهرم التنظيمى وهم مسؤولون عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة وتسعى هذه الجماعات إلى تحديد المشاكل التى تعانى منها عدة أعمال وتضع الحلول المناسبة لها وهى تركز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس لها أى علاقة بالجوانب الإدارية كما أن طبيعة عملها متحركاً وليس ثابتاً، ومثل هذه الجماعات تسهم فى زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية وتقليل التكاليف.

٧- برامج حلقات الجودة:

يقصد بحلقات الجودة فرق عمل تشكل بشكل تطوعى من جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة حيث يمكن لأى عضو فى المنظمة أن ينضم إليها بغض النظر عن وظيفته ومنصبه الإدارى.

وتسعى تلك الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل واقتراح حلول لها كما أن عملها لا يقتصر على مجال معين.

وهناك العديد من الأهداف التى يمكن لبرنامج حلقات الجودة أن تحققها ومن بين تلك الأهداف ما يلى(١):

١- تطوير شخصية العاملين المنتسبين للحلقة.

٢- تحسين الروح المعنية للعاملين.

٣- تشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين.

---

(1) د. خالد عبد الرحيم الهيتى، إدارة ا لموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ص ٢٦١.

٤- رفع درجة الوعى لدى العاملين بأهمية الجودة.

٥- تطبيق ومتابعة الأفكار الجديدة التى سبق أن اعتمدتها الإدارة.

هذا ومما تجدر الإشارة إليه أن العديد من الكتاب يخلطون بين برامج فرق العمل وحلقات الجودة لذا فإننا نستعرض من خلال الجدول التالى الفروق بينهما:

الفروق بين فرق العمل وحلقات الجودة(١)

عنصر المقارنة	فرق العمل	حلقات الجودة
شمولية العمل	تكلف بإيجاز مهمة متكاملة	تكلف بإيجاز مسألة معينة
صفة العمل	إجبارية فهى جزء من الهيكل التنظيمى	تطوعية
السلطة	تتخذ قرارات تنفيذية	تقدم مقترحات أى أن سلطتها استشارية
الديمومة	تبقى طيلة حياة المشروع	تنتهى بمجرد انتهاء مهمتها
العضوية	ثابتة	متغيرة
الأعضاء	متجانسون	لا يجد أى تجانس من حيث الوظيفة أو المنصب الإدارى
الركيزة الأساسية لها	تتركز على فكرة العمل الجماعى	تعتبر بمثابة أداة تدريبية لتطوير العمل بشكل جماعى

(1) د. محمدا لصيرفى، مفاهيم إدارية حديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ٢٠٠٣ ص ١٤١.

٨- برامج الجودة الشاملة:

لقد باتت المنظمات الحديثة تتميز بمجموعة من الصفات التي تعرقل سير العمل الإدارى بها وأهم تلك الصفات ما يلى[١]:

١- غياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة.

٢- زيادة الاجتماعات غير المنتجة.

٣- عدم معالجة الشكاوى بالرغم من زيادتها.

٤- طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات.

٥- عدم الاهتمام بالمعلومات وعدم تحديثها.

٦- ضعف عمليات الرقابة والتفتيش بالرغم من زيادتها.

٧- ضعف الثقة بالعاملين وعدم الاستماع إلى آرائهم.

٨- تسرب العاملين الأكفاء.

٩- الافتقار إلى النظرة الشاملة والانشغال بالجزئيات والتفصيلات.

ولمواجهة كل تلك الظواهر والتى تتسبب بلا أدنى شك فى انخفاض الروح المعنوية للعاملين ومن ثم انخفاض درجة الرضا الأمر الذى ينعكس سلباً على الإنتاجية كان لابد من الاتجاه إلى ما يعرف بالجودة الشاملة ولكن ما هى الجودة الشاملة..؟ يقصد بالجودة الشاملة القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل فى معرفة مدى تحسين الأداء[٢].

ولتطبيق ذلك البرنامج فى مجال إدارة الموارد البشرية فإن الأمر يستدعى إجراء مجموعة من التغيرات فى المجالات الآتية:

---

(1) د. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ص ٣٧٤.

(2) د. محمد الصيرفى، الإدارة الرائدة، مرجع سبق ذكره ص ١٩٩، ٣٣٥ وما بعدهما.

أ- الثقافة التنظيمية:

يقصد بالثقافة التنظيمية مجموعة المبادئ والقيم التنظيمية السائدة بين أعضاء المنظمة "وتساعد الثقافة التنظيمية فى توجيه سلوك العاملين داخل المنظمة وجهة واحدة مشتركة لدى الجميع" والثقافة التنظيمية التى يتطلبها تطبيق الجودة الشاملة تتمثل فيما يلى(١):

١- الإيمان بضرورة تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
٢- الإيمان بضرورة المكاشفة والصدق فى كافة أنواع الاتصالات التى تجرى داخل المنظمة.
٣- الإيمان بأهمية العمل الجماعى ونبذ العمل الفردى.
٤- الإيمان بأن تحقيق المنظمة لأهدافها يحقق بالضرورة أهداف العاملين.
٥- الإيمان بضرورة أن يكون جميع العاملين مبتكرين ومبدعين.
٦- الإيمان بضرورة تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية.
٧- الإيمان ضرورة التعرف على احتياجات ورغبات المستهلكين وأن يكون رضاء المستهلك هو الهدف الحقيقى لجميع العاملين.
٨- الإيمان بضرورة التعرف على أسباب الخطأ لتلافيها بدلاً من معاقبة المخطئ.
٩- الإيمان بضرورة العمل بدون أخطاء يكون أفضل بكثير من تصحيح الأخطاء.
١٠-الإيمان بأن الفشل ليس هو نهاية المطاف بل إنه تجربة يجب تجاوزها ولنبدأ من جديد من الاستفادة من أخطائنا.

---

(1) المرجع السابق.

ب- التنظيم الداخلى لإدارة الموارد البشرية:

إن التنظيم الداخلى لإدارة الموارد البشرية فى ظل الجودة الشاملة يستلزم:

١- النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها فرق عمل متكاملة ينساب العمل بينها بشكل أفقي وبشكل عمودى فى أن واحد.

٢- إعادة تصميم الأدوار وذلك م خلال التنفيذ السليم لإعادة تصميم وتحليل الوظائف فالعاملون يجب أن يعرفوا ما هو مطلوب منهم بما يسهم فى تحقيق الانسجام فيما بينهم.

٣- اتباع أسلوب لا مركزية الأداء والتنفيذ مع تفويض محدد للسلطة وإشراف عام مركزى على أن تصبح عملية اتخاذ القرارات مهمة الجميع.

ج- النمط القيادى:

يتطلب تطبيق الجودة الشاملة اللجوء إلى ما يعرف بالإدارة الجوالة بمعنى أن يكون الرؤساء قريبين من مواقع العمل ويحقق ذلك النوع من الإدارة الفوائد التالية:

١- تحقيق درجة عالية من التفاعل والانسجام بين الرؤساء والمرؤوسين مما يسهم فى زرع الولاء والانتماء للمنظمة.

٢- تخفيف الروتين إلى أدنى حد ممكن وذلك من خلال تبنى الرؤساء لأسلوب الاتصال غير الرسمى الذى يجعل قنوات الاتصال مفتوحة مع المرؤوسين بشكل دائم.

٣- تخرج المدرين من مكانهم وتضعهم على أرض الواقع ومن ثم تصبح نظرتهم للأمور نظرة موضوعية واقعية.

٤- كسر حاجز الخوف الموجود لدى لمرؤوسين ليأتوا إلى مكاتب الرؤساء وذلك من خلال تواجد المدير لمعظم الوقت لدى المرؤوسين.

٥- تمكن من اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها أو عند حدوثها على أقصى تقدير.

د- أسلوب تنفيذ الأعمال:

يتطلب تطبيق برنامج الجودة الشاملة إحداث مجموعة من التغيرات فى أسلوب تنفيذ الأعمال وذلك على النحو التالى:

١- اعتماد الترقية إلى وظيفة أعلى على قدرات الموظف لأعلى أدائه حيث يكافئ الموظف مادياً مقابل الأداء ويتم ترقيته مقابل القدرات.
٢- يتم تحويل دور العاملين من العمل المراقب إلى العمل المستقل.
٣- ضرورة أن يتحول التركيز فى معايير الأداء من الأنشطة إلى النتائج.
٤- ضرورة الاستغناء عن بعض أسس التعويضات والتى لا تتطابق مع بيئة العمليات(*) مثل التعويض على أساس المرتبة الوظيفية أو الأقدمية والتعويض لمجرد الحضور إلى العمل.
٥- ضرورة إخضاع العاملين لمزيد من عمليات التعلم والتدريب المستمرين الأمر الذى يسهل من عمليات الإشراف عليهم وتوجيههم.
٦- تحويل أسلوب النشاط من أسلوب الأعمال "عمل واحد يجرى تنفيذه من بدايته إلى نهايته من قبل شخص واحد" إلى أسلوب العمليات" أى أن العمل يجرى تفسيمه إلى سلسلة من المراحل كل مرحلة ينفذها فرداً واحداً".

(*) نحن نقصد بالعمليات هنا مجموعة من المهام الرئيسية المكونة من مهمات فرعية مترابطة ومتفاعلة فيما بينها والتى تسعة جميعها نحو تحقيق هدف واحد مشترك.

٥- التدريب:

يلاحظ أن الوظائف فى ظل الجودة الشاملة لا تتطلب مـــن المـــوظفين الالتزام بقواعد عل الراسخة وإنما تحتاج توظيف تقديرهم الشخصى فى تحديـــد الأسلوب المناسب لأداء العمل.

لذا فإن الموظفين فى هذه الحالة يحتاجون إلى قدر كاف مـــن التعلـــيم لتمكينهم من تمييز الأسلوب الصحيح لتنفيذ العمل على الوجه المطلـــوب أى أن الأمر أصبح يتطلب تحول التركيز من مفهوم التـــدريب إلـــى مفهـــوم الـــتعلم والتعليم.. فإذا كان التدريب يساعد على رفع المهـــارات والقـــدرات واطـــلاع الموظفين على كيفية أداء الأعمال فإن التعلم من الناحية الأخرى يؤدى إلى زيادة مداركهم وإلمامهم بمحيط العمل كما يعلمهم لماذا يتم أداء العمل بهذه الطريقـــة؟ أى أن الجودة الشاملة جعلت محور الاهتمام هو قدرات الفرد وليست مهاراتـــه ويمكن تعلم هذه القدرات وصقلها من خلال البرامج التدريبية والجدول التـــالى يوضح الفرق بين القدرات والمهارات.

المقارنة بين القدرات والمهارات[١]

المهارات	القدرات
إجراءات وأساليب تؤكد على كيفية أداء المهامات	تركيبة من المعارف والاتجاهات والمهارات تكتسب على أساس التكامل بينها.
مرتبطة بمواقف معينة	عمومية وتتمتع بالتطبيق الواسع
غالباً تعلم بدون خلفية نظرية عامة مما يؤدى إلى إمكانية محدودة لنقلها إلى مواقف متفاوتة عن تلك التى يواجهها المتدرب أثناء البرامج.	تمثل الأساسيات اللازمة لاكتساب المهارات مع إمكانية عالية لنقلها من قاعات الدراسة إلى مواقع العمل بسبب الطبيعة الشاملة للقدرات.
تهدف إلى إعداد الفرد لمهمة محددة أو لوظيفة معينة.	تهدف إلى إعداد الفرد لمهمات ووظائف عديدة.

(1) مجلة الدراسات المالية والمصرفية، التدريب وإدارة الموارد البشرية، المعهد العربى للدراسات المالية والمصرفية، المجلد الثانى – العدد الثانى السنة الثانية، عمان ١٩٩٤ ص ٥٤.

نظريات ونماذج الرضاء الوظيفى[1]:

١- نظرية لوك:

يرى لوك أن الرضاء الوظيفى يمكن النظر إليه من ناحيـة القيمـة .. ويعنى ذلك النظر إلى الرضاء كحالة عاطفية سارة وأنه ليس مجـرد مجمـوع بسيط لحالات الرضاء للفرد عن العناصر الفردية التى تتكون منها الوظيفـة .. بل يجب النظر إلى جميع العوامل التى تلعب دوراً فى تحديد المسـتوى الكلـى للرضاء عند الإنسان.

ويمكن النظر لتلك النظريات على أساس المعادلة التالية:

روك = (ر ف١) هـ١ + (ر ف٢) هـ٢ + ...

حيث تعنى (روك) الرضاء الوظيفى الكلى، و(ر ف١) تمثـل الرضـاء الفردى عن جوانب العمل، و(هـ١) تمثل أهمية كل واحد من هذه العناصر وهذا يعنى أن أهمية نشاط العنصر كقوة فاعلة تزيد أو تنقص حسب مدى الرضاء مع كل عنصر مما ينعكس بالتالى على مدى الرضاء الوظيفى الكلى:

٢- نظرية عملية المقاومة / لاندى:

وتعنى هذه النظرية أن رضاء الفرد عن مكافأة محددة سـوف يتغيـر بطريقة منتظمة مع مرور الزمن .. برغم أن هذه المكافأة نفسها تبقى ثابتـة .. فمثلاً تكون الوظيفة أكثر متعة فى الأسبوع الأول أكثر منها بعد ست سنوات من ممارسة هذه الوظيفة ذاتها .. ويرى لاندى أن "ثمة عوامل آلية فى تكوين الفرد

---

(1) ناصر محمد العديلى، السلوك الإنسانى والتنظيمى منظور كلى مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض ١٩٩٥ ص ١٩٢-١٩٤.

تساعده على المحافظة على التوازن فى حالته العاطفية ولأنه ينظر إلى الرضاء وعدم الرضاء على أنهما من الظواهر العاطفية – ولو جزئياً على الأقل – لابد أن تلعب عوامل التوازن هذه دورها فى تحقيق الرضاء الوظيفى.

كما يرى لاندى فى الوقت ذاته أن هناك عمليات مقاومة للعوامل العاطفية، فعندما نكون سعداء جداً يحاول عامل ذاتى بتلقائية الحفاظ على تلك السعادة من أن تخرج عن الحد المعقول والعكس صحيح وعندما تكون غير سعداء يقاوم عامل ذاتى تلك الحالة العاطفية ويحاول إبعادنا عن هذا الحزن ونقلنا إلى حالة حيادية بعض الشئ .. كما لاحظ لاندى أن هذا العامل الذاتى يبدو من الأمور الروحانية الباطنية التى يدركها المرء بالعقل لا بالحواس .. ولكنه يؤكد أن هذا العامل هو فى الواقع من الوظائف المركزية للجهاز العصبى.

وتنطلق نظرية لاندى من فرضية تقول بأن الحالات العاطفية المفرطة.. سواء كانت إيجابية أو سلبية تؤذى الفرد ويحاول ذلك العامل ذاتى التوازن أن يحمى الفرد من تلك الحالات العاطفية المفرطة.

٣- نموذج لولير فى الرضاء الوظيفى:

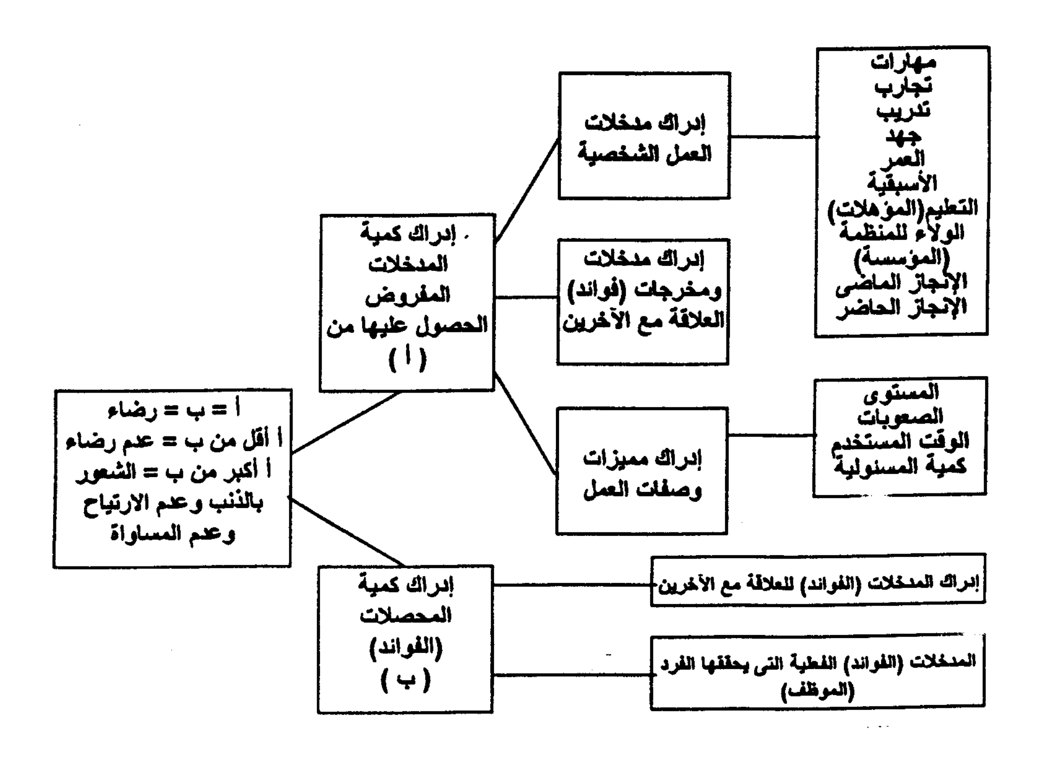
قام إدوار لولير بتقديم نموذج لتحديد الرضاء الوظيفى حيث يرى أن العمليات النفسية التى تحدد رضاء الفرد فى الوظيفة هى تقريباً واحدة وذات علاقة فى ثلاثة أبعاد ذات علاقة بالعمل الوظيفى .. وهذه الأبعاد أو العوامل الثلاثة تتدرج كما يلى:

- الراتب أو الدخل.
- الإشراف.
- الرضاء مع العمل نفسه.

ويرى لولير أن الرضاء هو عبارة عن الاختلاف أو الفرق ما بين (أ) شعور الشخص تجاه ما ينبغى أن يحصل عليه و(ب) ما أدرك الشخص أنه حصل عليه بالفعل .. فالنموذج بمعنى أخر يوقع أو يتنبأ بأنه عندما يفوق إدراك عدالة المكافأة (الجزاء) كمية المكافأة الفعلية يكون (عدم الرضاء) هو النتيجة .. وعندما يتساوى إدراك عدالة المكافأة مع المكافأة الفعلية .. يكون الرضاء هو نتيجة أما إذا كانت المكافأة الفعلية تفوق إدراك عدالة المكافأة فالنتيجة هى (الشعور بالذنب) والتوتر أو عدم الارتياح.

ويوضح الشكل التالى هذا المفهوم:

نموذج لولير فى محددات الرضاء الظيفى[١]

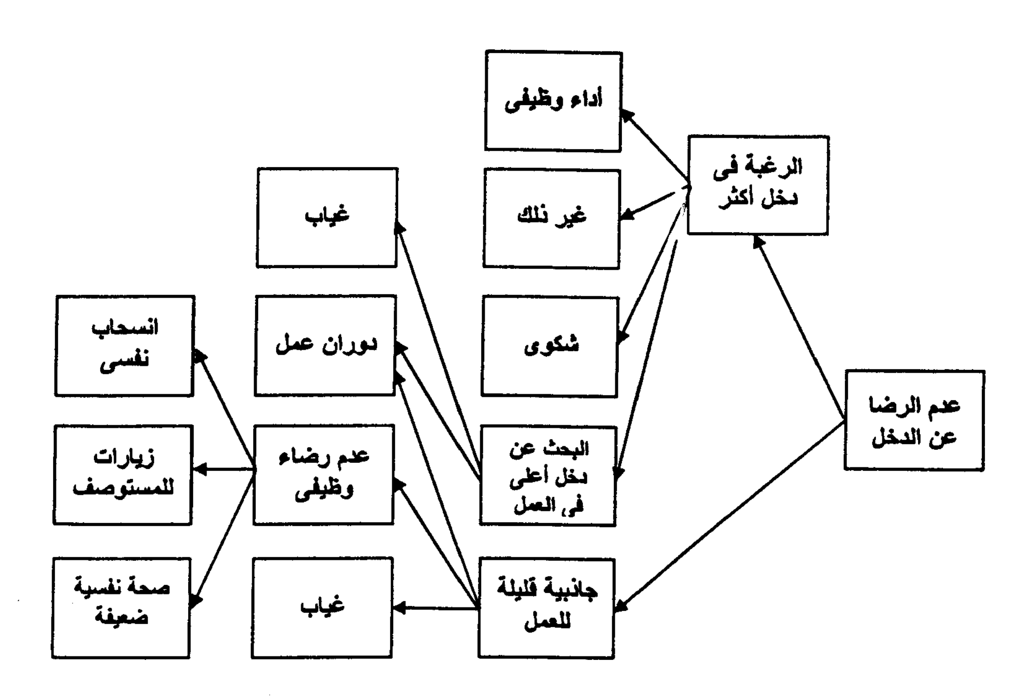


(1) E. Lawler, Motivation in work Organization Publishing comp. inc., 1973, p. 75

ويضيف لولير إلى نموذجه أن أهم المؤثرات فى إدراك الشخص هو مدخلات وعوائد العمل أو الوظيفة .. وإدراك أهمية الآخرين كذلك إدراك صفات وخصائص العمل .. وإدراك الجزاء (المكافآت) الذى يحصل عليه الشخص من عمله .. سواء كان راتباً أو دخلاً – يترتب عليه أشياء عديدة أهمها ضعف الأداء الوظيفى ودوران العمل والغياب ... إلخ ويوضح الشكل التالى ذلك:

نموذج نتائج عدم الرضاء الوظيفى مع الدخل

(لولير ١٩٧٣م)



الفصل السادس

الدعائم الأساسية للعلاقات الإنسانية

رابعاً: القيادة الإدارية

منذ البداية تجدر الإشارة إلى أن عرضنا لموضوع القيادة لن يتخذ الشكل التقليدى الذى اعتادت عليه العديد من المراجع العربية والأجنبية وربما كان ذلك سبب أن الإدارة فى المجتمعات الصناعية الحديثة بدأت تتجه نحو الاحتراف والمهنية وكلما توسعت المشروعات توطد هذه الاتجاهات وزادت معه أهمية القيادة وضرورة التمييز بين القائد الإدارى والاختصاصى فلابد لنا أن نتفق على أنه ليس من الضرورى توافر القيادة و المهارة فى شخص واحد فقد يؤدى المدير التنفيذى عمله الإدارى بكفاءة وفاعلية ولكن قد تنقصه القدرات والمهارات التى تجعل منه قائداً كفئ غير أنه من الضرورى أن يصبح كل المدرين قادة .. وليس شرطاً أن يكون كل القادة مديرين.

قبل أن نسترسل فى الحديث عن القيادة نلفت النظر إلى أننا سوف نركز فى حديثنا هنا على العلاقة بين القائد والتابعين على أن نبدأ أولاً بالإشارة إلى بعض المفاهيم التى سوف يتناولها حديثنا عن القيادة والتى منها:

أ- القائد:

القائد هو ذلك الشخص الذى يتمتع بمجموعة من السمات تمكنه من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم وتتمثل هذه السمات فيما يلى:

- القدرة على التمييز.
- القدرة على المبادرة.
- الاستقامة.
- نفاذ البصيرة.

- الفاعلية. — الإقدام
- القدرة على الحسم. — ثبات المشاعر.
- الطموح. — يمكن الوثوق به.
- الموضوعية. — متعاون مع الآخرين.
- المهارات فى العلاقات الإنسانية. — يكرس نفسه للعمل.
- الجرأة — المغامرة

وقد ينظر البعض إلى القائد من زاوية الوظائف التى يمارسها فيعرف **القائد الرمزى** بأنه القائد ذو المكانة الاجتماعية دون القوة ويصف **القائد الإدارى** بأنه القائد الذى يمكنه إنجاز الأعمال ويصف **القائد الخبير** بأنه القائد ذو الصفات والقدرات الخاصة أما **القائد الأسطورى** فهو القائد الذى يملك قوة خارقة عن قوة البشر[1].

ب- القيادة:

أن تعريف القيادة يعتمد على الزاوية التى يتم التركيز عليها فالاهتمام **بعملية التأثير** يؤدى إلى تعريف القيادة على[2] أنها تلك "**القدرة على التاثير فى الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع**".

وبالتالى تكون القيادة هنا هى محصلة التفاعل بين سمات القائد والأتباع وخصائص المهمة أى أن القيادة يعبر عنها بالمعادلة التالية:

القيادة = قائد + جماعة + أهداف + تأثير

اما إذا نظرنا للقيادة من **زاوية الاختيار** فإننا نعرف القيادة على أنها النتيجة التى نتوصل إليها من تطبيق الاختبارات الخاصة بالصفات الشخصية الواجب توافرها فى القيادة[3].

---

(1) Sargent. S. and Williamson R. Social psychology, (2d ed.) Ronald, N.Y 1958 P.p 371-373

(2) Gibbg, and Hindzey, G(eds), Hand book of social psychology Adison – Wesley, Mas, 1954, p.p. 800-884.

(3) د. إبراهيم الغمرى، ا لإدارى، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية ١٩٧٨ ص. ص ٣٠٣-٣٠٥.

وإذا نظرنا إلى القيادة من **زاوية السمات** فإننا نعرف القيادة على أنها ائتلاف مجموعة من السمات تمكن الفرد من حمل الآخرين على اتباع توجيهات مطلوبة لبلوغ أهداف[1] أما إذا نظرنا إليها من **زاوية التابعين** فيمكن القول أن القيادة هى "فن تنسيق للأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة[2] هذه ويلاحظ أنه على الرغم من تعدد التعاريف واختلافها فى بعض التفاصيل إلا أنها تتفق جميعاً فى محتواها ومضمونها حيث تؤكد على جانب واحد هو جانب الحث والتأثير على سلوكيات الجماعة والعاملين ودفعهم راغبين نحو تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها.

ج- الوظيفة القيادية:

تتكون الوظيفة القيادية من العناصر التالية:

١- تفسير وإعلان المواقف التى تواجهها الجماعة.

٢- تعيين النواحى الجيدة والسيئة فى كل موقف.

٣- توجيه الجماعة نحو الأعمال الجيدة وتحذيرها من الوقوع فى الأعمال السيئة.

٤- تمثيل الجماعة رسمياً والتعبير عنها أمام الغير.

٥- العمل على الوصول للأهداف النهائية للقائد.

٦- وضع الخطط التى تكفل تحقيق أهداف الجماعة.

٧- تحقيق التعاون بين العاملين عن طريق توزيع المهام بينهم فى تناسق وانسجام.

---

(1) د. سيد الهوارى، الإدارة الأصول والأسس العملية، مكتبة عين شمس، القاهرة ١٩٨٢، ص.ص ٣٢٩-٣٣٠.

(2) د. محمود سلميان العميان، السلوك التنظيمى فى منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان ٢٠٠٢ ص ٢٥٨.

هذا وتتأثر الوظيفة القيادية بمجموعة من العناصر من أهمها:

١- العلاقة الانفعالية بين القائد وتابعيه.

٢- مدى الحاجة إلى التبعية داخل الجماعة.

٣- دوافع القيادة أى الأسباب التى تدعو الشخص إلى أن يتطلع أن يكون قائد.

٤- أنواع الجماعة من حيث حاجتها إلى توزيع وظائف القيادة على أعضائها.

د- الرئيس "المدير":

هو الشخص الذى يحتل مركزاً رئاسياً فى منظمة رسمية ويكون مسئولاً عن شخص واحد على الأقل ويمتلك سلطات رسمية تجاه ذلك الشخص ونطاق اهتمامه قاصراً على البيئة الداخلية للمنظمة.

هـ- القائد الإدارى:

هو ذلك الشخص الذى تم تعينه من جهة الاختصاص أو قد يتم انتخابه ويلجأ غالباً لاستخدام السلطة غير الرسمية فى التأثير على سلوك العاملين وقد يضطر أحياناً إلى استخدام السلطة الرسمية ونطاق اهتمامه ينصب على البيئة الداخلية والخارجية معاً.

و- النمط القيادى:

هو تعبير عن سلوك الرئيس تجاه جميع أطراف الموقف الذى يجابه وكذلك الأهداف المرتبطة بهذا الموقف وعموماً فإن هناك ثلاثة أنماط قيادية هى:

١- القيادة الفاشلة:

وهى القيادة التى تسعى لتحقيق أهداف التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى وهى تفشل فى تحقيق كليهما.

٢- القيادة الناجحة:

وهى القيادة التى تسعى لتحقيق أهداف التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى وهى لا تنجح إلا فى تحقيق أهداف التنظيم الرسمى فقط.

٣- القيادة الفعالة:

وهى القيادة التى تسعى لتحقيق أهداف التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى وهى تنجح فى تحقيق كليهما.

مراحل القيادة:

تمر القيادة بالمراحل التالية:

١- مرحلة التكامل:

حيث يكون على القائد مهمة أن ينمى خبرات ومهارات تابعية ويساهم على النمو وأن يعمل معهم على تحقيق الهدف المشترك.

٢- مرحلة العمل الجماعى:

وهنا يجب على القائد أن يدرب أتباعه على أن يعملوا معه.

٣- مرحلة الترغيب:

وهنا نجد أنه يجب على القائد أن يحاول إقناع الآخرين بقدرته على تحقيق أهدافهم.

٤- مرحلة الترهيب:

وهنا يحاول القائد أن يطبع الأخرين بطباعه.

القيادة والتابعين:

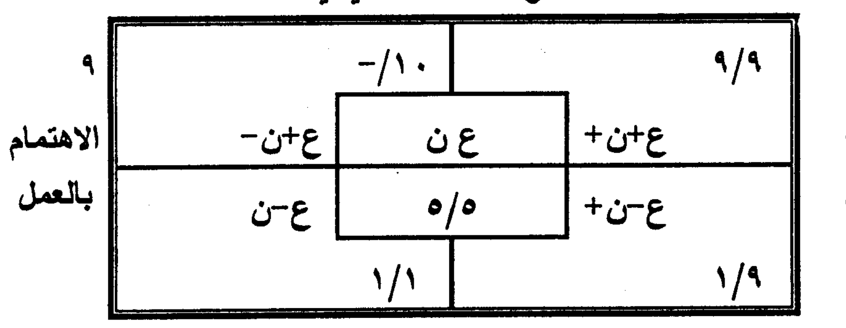
قبل أن نتطرق فى الحديث عن التابعين نلفت النظر إلى أنماط القيادة التالية:

١- نمط قيادى يعتمد أساساً فى إدارته على افتراضات نظرية (X) وهو بالتالى يركز على العمل والإنجاز ويغفل العلاقات الإنسانية وهو نمط **القائد الدكتاتورى**.

٢- نمط قيادى يعتمد أساساً فى إدارته على افتراضات نظرية (Y) وهو بالتالى يركز على العلاقات الإنسانية بدلاً من تركيزه على العمل وهو نمط **القائد الديموقراطى**.

وما بين هذين النمطين يندرج العديد من أنماط القيادة والتى تختلف كل منها فى درجة السلطة والحرية الممنوحة للمرؤوسين ويتم هذا التفاعل من خلال ما يطلق عليه المصفوفة الإدارية والتى يشغل فيها بعد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية المحور الأفقى والاهتمام بالعمل المحور الرأسى وذلك كما يوضحه الشكل التالى:

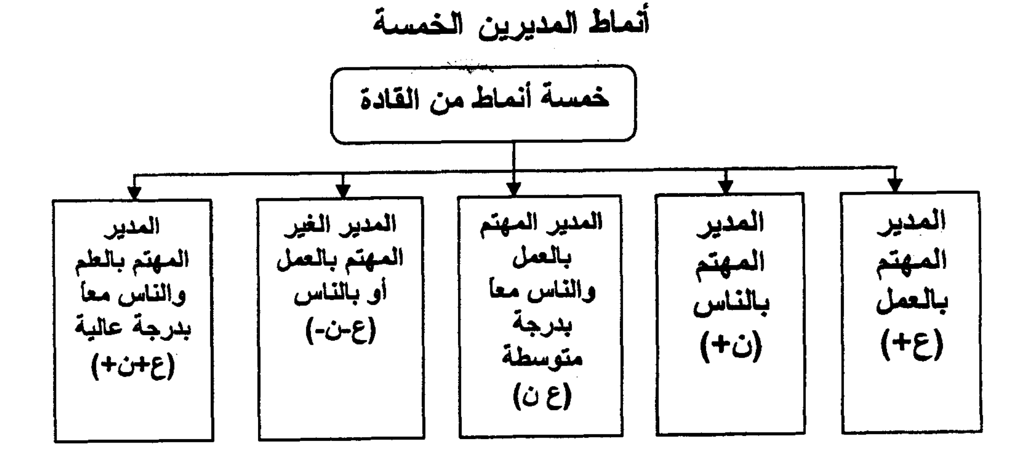




الاهتمام بالعلاقات

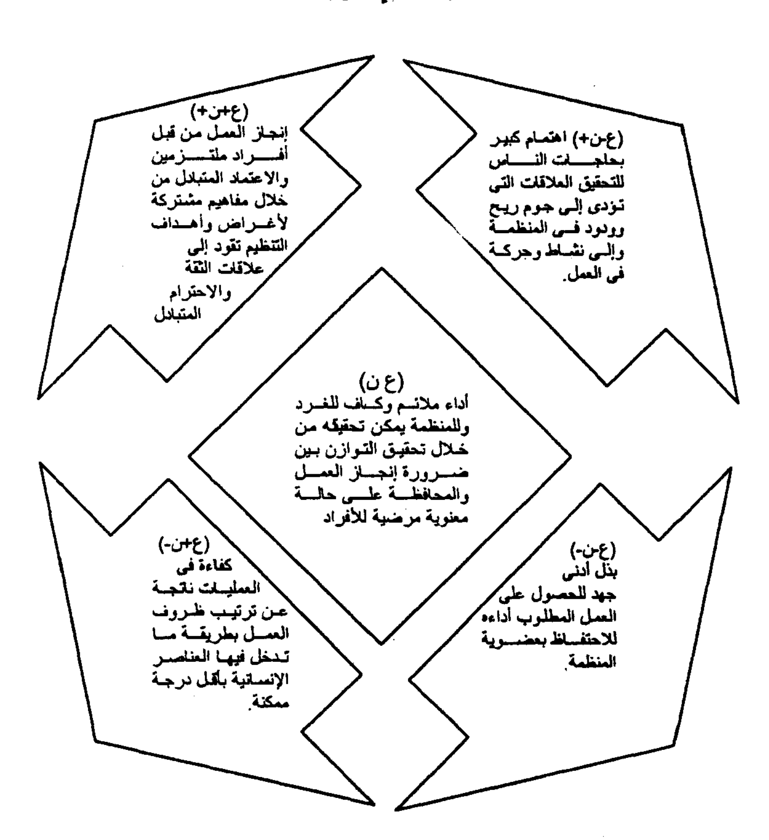
والشكل التالى يوضح أنماط المديرين الخمسة الموضحة بهذه المصفوفة:

أنماط المديرين الخمسة



ويلقى الشكل التالى مزيداً من الإيضاح عن السلوك الإدارى لهذه الأنماط الخمسة من المديرين:

الشبكة الإدارية(*)



(*) هذا الشكل مقتبس من د. زكى محمود هاشم، التنظيم وطرق العمل، منشورات ذات السلاسل، الكويت ١٩٨٨ ص ٢٢٤.

والآن ننقل بحديثنا إلى التابعين وذلك من خلال التعرض للنقاط التالية:

القائد وشخصيات تابعية:

يجب أن يعلم القائد أنه يتعامل مع أنواع متعددة من الشخصيات وأن كل شخصية لها سمات معينة ولها ردود فعل وتصرفات تختلف من موقف لآخر وذلك على النحو الذى يوضحه الجدول التالى:

جدول
شخصيات التابعية وردود أفعالهم تحت الضغط

نوع الشخصية	السمات الأساسية لها	ردود الفعل لها تحت الضغوط	احتياجات لكى تصبح منتجة	ردود أفعالها نتيجة للتشجيع
الصفراوى (الريادى)	نهاز للفرص، منتج، نافذ الصبر، فعال، مثابر، مثير للسخط، لا يخرج عن الموضوع الأساسي، حين يتحدث لا يمكن توقع ما سيفعله، يخضع له الآخرون، حلال للمشاكل، يتخطى الصلاحيات الممنوحة له.	أقواله تحت الضغوط: • أنا المسئول. • أحس بالملل والضجر. • لا أستطيع تحمل الروتين. • لا يهم فأنا سأفعل ذلك على أية حال. • أستطيع لوحدى عمل كل ذلك بالسرعة نفسها • سأفعل ذلك بنفسى فذلك أسرع.	لكى يصبح فعالاً: • الكثير من التحديات. • تصحيحه إذا أخطأ. • إخباره بما تريده بالضبط. • شيئاً من النفوذ. • فرصة لتعلم مهارات جديدة. • شعور بالأهمية.	• مجازفا. • متخذاً قراراته. • عاملاً مستقلاً. • واسطة للتنفيذ. • مهتماً بالنتائج.
المراوغ (الدموى)	لا مبال، جرئ، شيطانى، لا يحب التفاصيل، مبتهج، يتكيف بسهولة، صاحب أفكار، ديموقراطى، غير ديكتاتورى، يحب مساعدة الآخرين وإسعادهم، دبلوماسى، نشيط.	أقواله تحت الضغوط: • أريد أن يحبنى الجميع. • أنا لا اهتم، سأكون لطيفاً مع الجميع. • لقد غيرت رأى اليوم. • أحيكم جميعاً، أنتم رائعين. • ليد لدى الوقت لمعرفة الحقائق • كيف ضاع الوقت.	لكى يصبح فعالاً: • الإرشاد الديموقراطى. • فرص كثيرة للاتصال بالناس. • الكثير من التنوع. • متسع من الوقت. • تقديره من قبل الناس. • تعريفه بجميع أعضاء المجموعة.	• مدير ملهم. • دبلوماسى. • عامل مثير للحماس. • شخص يعطى انطباعاً حسناً. • مساهم فى رفع الروح المعنوية.

نوع الشخصية	السمات الأساسية لها	ردود الفعل لها تحت الضغوط	احتياجات لكى تصبح منتجة	ردود أفعالها نتيجة للتشجيع
البلغمى (القبطان)	• قيم على ممتلكات الآخرين. • وصى على الآخرين • يحافظ على التوازن. • ثابت على التوازن. • ثابت على مبدأه. • لطيف حذر. • لديه قدرة على تهدئة الآخرين • متعاون يحب الإنجاز. • متمسك بالعرف	أقواله تحت الضغوط: • أترك الأمور تسير على ما هى عليه. • أحب الأشياء كما هى. • العرف يناسبنى أكثر. • أننى انتظر الأمور. • أنا لا أهتم ولن أتغير.	لكى يصبح فعالاً: • بيئة مستقرة. • إخباره بكيفية أداء العمل. • تشجيعه على موهبته التحليلية. • الأمن الاقتصادى. • سؤاله عن مشاعره الحقيقية. • إعطاء إنذار كافياً	• استقرار فى العمل. • التحلى بالصبر. • التحلى بالوفاء. • تنفيذ المهمة على أكمل وجه. • مستوى عال من الدقة.
السوداوى (النظامى)	• حساس • يحترم الأنظمة. • يدرك الحاجات • يوجه فى الخفاء. • متعاون. • منظم. • يساعد الآخرين • يحلل. • ينتج. • ناقد لذاته. • مثالى. • متعاطف	أقواله تحت الضغوط: • هذا ليس قرارى. • على أن أبحث هذا الأمر. • أنا لا اهتم فأنا لم أفعل ذلك. • دعونا نحصل على مزيد من المعلومات أولاً • لا أستطيع أن أتغير حتى تخبرنى بالسبب	لكى يصبح فعالاً: • يوفر الانسجام • يتم إخباره بالأسباب. • يتعامل التفاصيل. • يتجنب النقد. • يتم امتداحه على انفراد. • يكون لديه وقت لمعالجة المعلومات	• مهارات متخصصة. • تفاصيل. • معايير عالية. • قرارات حذرة.

التابعين وسلوكيات القادة:

تختلف سلوكيات القادة تبعاً لاختلاف أمزجتهم الشخصية وحتى يتحقق التفاعل الصحيح بين التابعين والقادة فإنه ينبغى أن يدرك التابع شخصية قائده وكيفية التعامل معه وذلك على النحو التالى:

١- القائد الذى لا يجيد إعطاء الأوامر[١]:

علاج القائد الذى لا يجيد إلقاء الأوامر هو أن تحسن أنت تلقينه وحذار أن تظهر أنك فهمت ما يعنى رئيسك دون أن تكون قد فهمته فعلاً خوفاً من إحراجك أو خشية أن يأخذ عنك فكرة سيئة فإن ذلك يحدث أخطاء فى العمل.

٢- القائد الذى يحيل إليك أعمالاً لا تدخل فى اختصاصك:

لابد أن تكون إيجابياً، لا تلجأ إلى السلبية، مكتفياً بالتذمر أو متعللاً بعدم تحمل مسئولية أداء هذا العمل أو ذلك .. جربه وتحمل قدراً من المخاطرة المسحوبة أو المدروسة فلعل النتيجة تكون فى صالحك.

٣- القائد الذى يسند إليك أعمالاً لا تناسب تخصصك:

أفهم الأسباب التى جعلت رئيسك يكلفك بأعمال لا تناسب تخصصك وأعرف وجهة نظره فى هذا .. ثم أدرس إمكانية القيام بهذه الأعمال .. وإذا كان تكليفه لك بهذه الأعمال شيئاً طارئاً أوغير متكرر فلا تتذمر وقم بما طلب إليك أدائه .. أما إذا تكرر ذلك ورأيت أن فى الأمر سوء نية أو تصيداً للأخطاء فكن حذراً وأدرس ما تعمل جيداً وتجنب الوقوع فى أخطاء – وناقش مع رئيسك أمر اختصاصك واطلب منه أن يوضح لك هذه الاختصاصات.

(1) لمزيد من التوسع يمكن الرجوع إلى د. على عبد الوهاب، العلاقات لاإنسانية فى الإدارة، مكتبة عين شمس، بدون سنة نشر، القاهرة.

٤- القائد الذى لا يحمل مؤهلات، أو يقل مؤهله عن مؤهلك:

لتكن علاقتك مع رئيسك قائمة على مزج خبرته بعلمك، حتى يستفيد من معلوماتك من ناحية، وتعمق أنت علمك وتطوعه للعمل من ناحية أخرى، فتستفيد من ذلك وترقى نتائجه.

٥- القائد الذى لا يستمع لآراء المرؤوسين:

فإذا أردت من رئيسك أن يفتح لك بابه ويستمع إليك ويناقشك، فإن ذلك مرهون بنوع الاقتراح الذى تريد عرضه والوقت الذى يمكن أن تقابل فيه رئيسك، وطريقة العرض التى تستعملها لتوصيل اقتراحك أو تحل مشكلتك.

٦- القائد المتصيد للأخطاء:

أعرف ما هو المطلوب منك، وأفهم المستويات المحددة لأداء عملك واستوضح من رئيسك ما يجب عليك استيعابه منها وتنبه للأخطاء أو المشكلات قبل حدوثها، واستشر رئيسك فى كيفية تفاديها، فإذا تعرضت لمسائلة رئيسك بسبب أخطاء ارتكبتها فاشرح لـه أسباب هذه الأخطاء واستتر برأيه فى علاجها أنصت جيداً لما يقوله لك واعمل بتوجيهاته.

٧- القائد المتردد:

لا تقابل تردد رئيسك بتردد مماثل، فإن ذلك يربك الأمور ويعطلها، وربما يجعل رئيسك يظن أنك تشبهه فى عدم القدرة على حسم الأمور أو حل المشكلات وغالباً ما يكون الرئيس المتردد غير راض عن تردده الأمر الذى يدعوه إلى محاربة هذه الصفة فى شخصك فيثور عليك ويتهمك بالتقصير.

٨- القائد العصبى:

خير وسيلة لعلاج الغضب الصادر من رئيسك هى أن تحتفظ بهدوء أعصابك وتنصت باهتمام لما يقول فذلك بمثابة الماء يطفىء النار أو يخف اشتعالها فإذا هدأ رئيسك وزال عنه الغضب فحدثه بهدوء واشرح له حقيقة ما كان.

٩- القائد الذى يحب التفخيم :

قدم لرئيسك الاحترام والإعجاب والتقدير إذا كان يستحق ذلك، دون مبالغة أو تهويل يفقدك احترامه أو يجعله يحس بأنك تكذب عليه – لاحظ أن رئيسك على حبه للتفخيم غالباً ما يكون ساخطاً على الذين يراءون إذا وجد أنهم متملقون غير صادقين أما إذا لم يكن فى قيادته ومعاملاته ما يستحق الإعجاب فكن حيادياً مرة وإيجابياً مرة أخرى وقدم نقدك له فى صورة رأى أو اقتراح واترك له حق الأخذ بهذا الرأى أو رفضه.

١٠- القائد المهمل:

أبذل فى عملك ما تراه من جهد معقول، وابذل هذا الجهد صادقاً مخلصاً وأفهم اختصاصاتك ومسئولياتك جيداً من التوصيف المكتوب لوظيفتك ومن الممارسة الفعلية لدورك .. ولا تقلد رئيسك أو زملائك فى إهمالهم أنهم مخطئون فى ذلك فكن أنت على صواب.

١١- القائد الثرثار:

أستفد مما يحدثك فيه رئيسك أنصت إليه جيداً كلما كان عندك وقت لذلك وحدار ان تظهر له أنك ضائق من حديثه غير مهتم بما يقول أو تبدى تبرمك أو رغبتك فى الإفلات منه فإذا رأيت أنه أطال الحديث واستغرق من وقتك ما

سوف يؤخرك عن عملك فالأفضل أن تقاطعه بلباقة وأن يكون عذرك فى عدم الانتظار والاستماع إليه أن عملاً هاماً تريد إنجازه أو أنك بدأت عملاً حين استدعاك لمكتبة وتود أن ترجع إليه حتى تنتهى منه.

١٢- القائد الودنى:

إن ذكر الحقيقة والصدق مع النفس قبل الغير هو خير طريق للتعامل مع الناس وإذا اعتقد عنك رئيسك إن عندك عيباً أو ظن بك ظن السوء بناء على وشاية نقلت إليه فستثبت له تصرفاتك وكفاءتك فى عملك وصدقك فيما تدلى له من بيانات عكس ما يظن وربما يدعوه ذلك إلى إصلاح خطئه واحترامك وتقديرك وإعطائك ما تستحق من جزاء.

١٣- القائد الطيب – الضعيف:

يجب عليك بذل الجهد الذى تراه مناسباً فى عملك واعتمد على نفسك ونمى قدراتك ومهاراتك بنفسك واكتشف مواطن الضعف فى رئيسك وفى زملائك – وهى غفلة الأول واستغلال الآخرين – وحاول أن تتجنبها فتتميز عليهم فليس أسمى من الصدق والإخلاص فى العمل حتى لو أهمل الآخرون أو تهربوا من أداء واجبهم.

١٤- القائد البيروقراطى:

واجبك فى التعامل مع رئيسك البيروقراطى أو الروتينى هو أن تتعرف أولاً على مدى مناسبة تصرفه لنوع العمل المطلوب فإذا رأيت أنه غير مناسب أو أن قدراً من المرونة يجب أن يتوافر فى رئيسك حتى يواجه المواقف المتغيرة فقم بدراسة هذه المواقف وتفهم أبعادها ومتطلباتها وقدم لرئيسك المعلومات التى توضح ذلك وأعرض عليه اقتراحك وأظهر له الفوائد العملية التى يمكن تحقيقها من اتباعه.

١٥- القائد المغير:

كن متفتح الذهن راغباً فى التغير عندما يكون مناسباً وتعلم من رئيسك المرونة وحسن التصرف فى المواقف المتغيرة المتنوعة وادرس التغيير دراسة وافية وتعرف على مزاياه ومشكلاته وناقش رئيسك فيه فإن ذلك صقلاً بمهارتك وتنويعاً لقدراتك وإثراء لأفكارك ومعلوماتك.

١٦- القائد الضابط:

قدم لرئيسك الضابط ما يستحقه من احترام وتعاون معه وأطلع أوامره وأبدى استعدادك لإمداده بالمعلومات اللازمة فى الوقت المناسب بالدقة الواجبة وافهم نظرته للأمور واستفد من خبراته أنصت لآرائه.

النمط القيادى والتابعين من نظرتى (X, Y):

١- من ينتمون إلى نظرية (X) من التابعين يحتاجون إلى:

- إشراف مباشر.
- إرشادات عن العمل ومتى وكيف ينجز.
- حل المشكلات التى تقابلهم.
- مراقبة مباشرة لسلوكهم.
- عقوبات لضبط السلوك.
- مركزية السلطة.

إذن فهم يحتاجون إلى القيادة الاستبدادية.

٢- من ينتمون إلى نظرية (Y) يحتاجون إلى:

- إشراف بسيط نسبياً.

- تفويض السلطة للمرءوسين.
- اتفاق متبادل بين أهداف القادة وأهدافهم.
- الاشتراك فى صنع القرار.

إذن فهم يحتاجون إلى قيادة ديمقراطية.

العلاقات الانفعالية بين القائد وتابعيه:

يلاحظ أن العلاقة الانفعالية بين القائد وتابعيه تتبنى على أساس من الخوف والحب من ثم فإنها تعطى الحالات الأربع التالية:

خ + ح + ≥ حب شديد وخوف شديد

خ + خ - ≥ خوف شديد وحب قليل

خ - ح + ≥ خوف قليل وحب شديد

خ - خ - ≥ خوف قليل وحب قليل

ويمكن الآن تصوير المصفوفة الانفعالية التالية:

مصفوفة العلاقات الانفعالية بين القائد وتابعيه

العلاقة الانفعالية	خ-ح-	خ-ح+	خ+ح-	خ+ح+
العلاقة مبنية على الخوف	خ-	خ-	خ+	خ+
علاقة مبنية على الحب	ح-	ح+	ح-	ح+
النمط القيادى	ع+ن+	ع ن	ع+ن-	ع-ن+

ومن المصفوفة يتضح أن:

١- **الخوف الشديد مع الحب الشديد** يتطلب نمط القيادة التى تغلب عليها علاقة الوالدية حيث يستمد التابع قوته من القائد الذى يظهر اهتماماً كبيراً بالعمل والعلاقات الإنسانية.

٢- **الخوف الشديد مع الحب القليل** يتطلب نمط قيادة يركز على العمل ويهمل العلاقات الإنسانية حيث يتطلب التابع هنا قدراً عالياً من التوجيه.

٣- **الخوف القليل مع الحب القليل** يتطلب نمط قيادى عالى الاهتمام بالعمل دون العلاقات الإنسانية حيث يقبل التابع خدمات القائد التى تحقق مصالحه ولا يستطيع القائد تحريك جماعته إلا بالقدر الذى يحقق مصالحها أولاً.

٤- **الخوف القليل مع الحب الشديد** يتطلب نمط قيادى حقيقي حيث يعشق التابع قائده ويميل إلى أن يتشبه به فى جميع تصرفاته وبالتالى فهو يحتاج إلى نمط قيادى مهتم بالعمل ومهتم بالعلاقات الإنسانية بالقدر المتوسط.

القائد والنضج(*) الإدارى للتابعين[1]:

تختلف درجة نضج التابعين باختلاف درجة النضج فى العمل أى القدرة على أداء العمل والرغبة فى هذا الأداء.

وهناك أربع مستويات تتطلب تصميم توليفة بين سلوكيات القائد المهتم بالعمل والمهتم بالعلاقات الإنسانية كى تتناسب مع هذه المسئوليات الأربع فلو

(*) النضج هو محصلة ضرب الرغبة × القدرة.

(1) د. أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره ص ٥٠٧.

افترضنا أن (ر+) تمثل النضج الإيجابى (ر−) تمثل النضج السلبى وكانت مستويات النضج الأربعة هى:

ق+ر+ فرد قادر على العمل وراغب فى أدائه
ق+ر− فرد قادر على العمل وغير راغب فى أدائه
ق−ر+ فرد غير قادر على العمل وراغب فى أدائه
ق−ر− فرد غير قادر على العمل وغير راغب فى العمل

فإنه يمكن تصوير المصفوفة التالية:

مصفوفة النضج الإدارى بين القائد وتابعيه

مستوى النضج الإدارى	ق−ر−	ق−ر+	ق+ر−	ق+ر+
القدرة على العمل (ق)	ق−	ق−	ق+	ق+
الرغبة فى العمل (ر)	ر−	ر+	ر−	ر+
النمط القيادى	ع+ن−	ع+ن+	ع−ن+	ع−ن−

ومن المصفوفة يمكننا استخلاص أنه:

١- إذا كان التابع غير قادر على أداء العمل وغير راغب فيه يحتاج إلى قائد مهتم بالعمل وغير مهتم بالعلاقات الإنسانية.

٢- إذا كان التابع غير قادر على العمل ولكنه راغب فيه فإنه يحتاج إلى قائد مهتم بالعمل ومهتم بالعلاقات الإنسانية.

٣- إذا كان التابع قادر على العمل وغير راغب فيه فإنه يحتاج إلى قائد غير مهتم بالعمل ولكنه مهتم بالعلاقات الإنسانية.

٤- إذا كان التابع قادر على العمل وراغب فيه فإنه يحتاج إلى قائد غير مهتم بالعمل أو بالعلاقات الإنسانية فهو وحدة يصنع العمل بكفاءة واقتدار ونادراً ما يتطلب بعض التوجيهات.

القيادة ومستوى الرضا للتابعين:

إن على العامل دائماً أن يوازن بين البقاء فى عمل لا يرضى عنه مهما اشتدت معاناته وبين الانضمام إلى معسكر البطالة وعليه أن يعلم أن تحمل الضيق الناتج عن عدم الرضا أخف وطأة من المشكلات التى ستترتب على ترك عمله والانضمام إلى معسكر البطالة بما تمارسه من آثار مدمرة على توازنه البدنى والنفسى واستقرار حياته الاجتماعية.

والآن هل يسهم القائد فى تحقيق الرضا ..؟

للإجابة على هذا التساؤل فإنه يجب ملاحظة وجود ثلاثة مكونات رئيسية فى اتجاه التابع نحو القائد:

١- **مكون معرفى** (تصورات التابع حول خصال قائده) وهو لا يعكس فاعلية القائد فقد يدرك التابع أن قائده كفء غير أنه ليس راضى عنه.

٢- **مكون وجدانى** (شاعر التابع السلبية أو الإيجابية نحو قائده) ويعد أكثر مكونات الاتجاه تعبيراً عن مدى فاعلية القائد حيث أن المشاعر الإيجابية نحو القائد التى يتم التعبير عنها بشكل إرادى متحرر من الضغوط تعكس مدى قدرة القائد على إقامة علاقات طيبة مع تابعيه.

٣- مكون سلوكى (تصرفات التابع مع القائد) يكون ذا تأثير على الرضا إذا تحقق شرطان هما:

- ارتباط سلوك القائد بالسبيل الذى يدركه التابع كفيلاً بإبلاغه أهدافه.
- ارتباط هذا السلوك بالوسائل اللازمة لحل مشكلاته الفنية والاجتماعية.

وهنا يجب أن ندرك أن التابع قد يبنى اتجاه نحو القائد على الرغم من القائد يكون غير مهتماً بالإنتاج ويشيع جواً من التسيب فى بيئته العمل ونحن لا نريد قائداً يتبنى تابعية نحوه اتجاهاً إيجابياً بل نطمع أيضاً فى أن يوظف هذا الاتجاه فى حثهم على تحسين أدائهم.

القيادة واتجاهات التابعين:

١- من يتسمون بالاتجاه الاستبدادى يفضلون قيادة ذات مكانة وسلطة قوية ويظهرون عدواتهم للقائد الضعيف وهم لا يقيمون القائد على العلاقات الإنسانية.

٢- من يتسمون باتجاه مؤيد للمساواة فإنهم قادرون على تقبل القيادة القوية ولكنهم فى غير حاجة للسلطات القوية وهم يقيمون القائد على أساس العلاقات الإنسانية.

وبصفة عامة نجد أن الناس لا يعترضون على القيادة القوية بشرط معرفتهم وتأكدهم من أنهم يستطيعون المشاركة والمبادرة إذا رغبوا فى ذلك أو إذا أحسوا بضرورة هذه المشاركة وبشرط أن يثبت القائد كفاءته فى هذا المضمار.

القيادة وتحفيز التابعين:

يمكن للقائد تحفيز تابعيه من خلال ما يلى:

١- قد يتمكن القائد من إثارة وتحفيز تابعيه عن طريق دفع مكافآت أعلى عند تحقيق إنجاز مرتفع.

٢- المعاونة على تحقيق أهداف التابعين وأهداف المنظمة من خلال تقديم النصح والإرشاد والمشاركة فى الخبرات.

٣- إيضاح الأهداف والتوقعات والتأكيد على الطرق التى تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

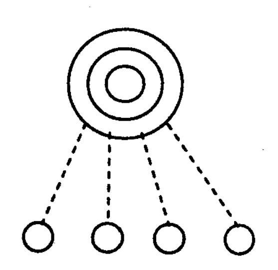
٤- المساعدة على إزالة العوائق التى تعترض طرق الأهداف بما يسهل للتابعين عمل ما هو متوقع منهم.

٥- التعرف على حاجات التابعين ومناقشة فرص النمو المحتمل والكسب المادى الذى يحققه أولئك الذين يجرون مهام معينة.

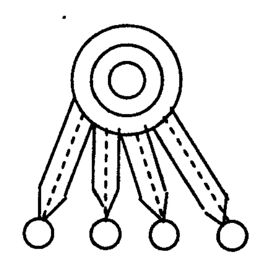
القيادة والاتصالات:

يمكن التمييز بين أسلوب الاتصال الذى يتم فى إطار القيادة الأوتوقراطية والقيادة الديمقراطية على النحو الذى يوضحه الشكل التالى:

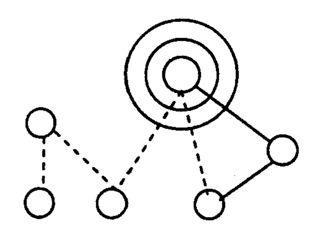
القيادة والاتصالات



القيادة الديموقراطية وفيها تتم الاتصالات بين الرئيس وجميع المرؤوسين



القيادة الأوتوقراطية وفيها تتم الاتصالات بصورة فردية بين الرئيس وكل مرؤوس على حدة



القيادة الفوضوية وهنا لا تسير الاتصالات فى اتجاه محدد

تدريبات عملية

١ – مشكلة وقرار[1]:

كان قسم التجهيز فى شركة لصناعة الورق مصدر الكثير من الشكاوى وكانت لدى مدير الأفراد أدلة على أن المشرف على القسم يعتبر متسبباً فى تلك الشكاوى إلى حد ما، كان المشرف شديداً فى المحافظ علـى النظـام وتوقيـع العقوبات على المخالفات الخاصة بقواعد العمل فى القسم حتى ولو كانت بسيطة، وكانت آخر شكوى من عامل وقع عليه جزاء (خصم من الأجر) لمدة أسبوعين بسبب تلكئه فى العمل، فقد ضبط يدخن فى دورة المياه ولكن أصر العامل على أنه من الأمور العادية أن يترك العمال مكان العمل لفترات وجيزة حتـى يـتم تجهيز الآلات للعملية التالية، وقد تظلم العامل من قرار المشرف وحصل علـى موافقة إدارة الأفراد على عدم خصم أى مبلغ من أجره، وهذه الحادثـة مثـال لغيرها، وقد تعرض القسم لتعطل العمل فيه مرتين واتباع العمال لسياسة التباطؤ فى الإنتاج.

وقد أصبح معروفاً فى الشركة أن مدير الأفراد قد ناقش المشرف كثيراً بخصوص الطريقة التى يتبعها فى حفظ النظام بالقسم وطريقة معاملة العمال.

وكانت الإدارة مهتمة بالمحافظة على مستوى الإنتاج قبل أى شئ آخـر لأن المنافسة شديدة وأى تعطيل للإنتاج يقلل من سرعة تسليم السلع إلى العملاء، ولذلك فقد قررت الإدارة نقل المشرف إلى وظيفة أقل بكثير من وظيفته الحالية، وقد أوضحت للمشرف أنها اتخذت هذا الإجراء نتيجة فشله فى إتبـاع سياسـة سليمة للأفراد وأن أمامه فرصة كبيرة ليصلح من طريقة معاملتـه لمرءوسـيه بمعاونة إدارة الأفراد.

---

(1) د. شوقى حسين عبد الله – أصول الإدارة – دار النهضة العربية – القاهرة.

وقد انتشرت الشائعات فى الشركة أن "كلمة مدير الأفراد تعتبر قانونـــاً" وأن المشرفين الذين يخالفون "اقتراحاته" ستعرضون للنقل أو الفصل.

١- ما هى أسباب تصاعد الشكاوى فى قسم التجهيز؟

٢- هل تعتقد أن المشرف كان يتبع سياسة خاطئة فى الإشراف؟

٣- لماذا نقل المشرف؟

٤- إلى أى حد يعتبر دور مدير الأفراد سبباً فى خلق المشاكل بالشـــركة؟ هل للإدارة أيضاً دور فى هذه المشكلة.

٢- مشكلة وقرار:

اشترك مدير عام إحدى الشركات الصناعية (تأسس فى عام ٢٠٠٥) فى أحد برامج التدريب، وعلى ضوء المناقشات التى دارت عن طـــرق الاختيـــار الحديثة واقتناعه بفائدتها فقد سعى بعد عودته إلى مقر عمله إلى تعيـــين أحـــد المتخصصين فى علم النفس (وكان حاصلاً على درجة الماجستير) للقيام بأعباء وظيفة التعيين.

وقد تم تعيين الأخصائى وتم إخطاره بأن مهمته تنحصـــر فـــى القيـــام بعمليات التعيين، وكان تعيين العاملين حتى ذلك الوقت من اختصاص مـــديرى الأقسام بالشركة، وقد قام الأخصائى بإعلان مديرى الأقسام بضرورة إخطـــاره فى المستقبل باحتياجاتهم من الأفراد وأنه سيتولى عملية البحث والاختيار.

وقد تحقق الأخصائى بعد مرور عام علـــى عملـــه بالشـــركة مـــن أن مجهوداته قد باءت بالفشل، وقد جابه فى الشهور الأولى لعمله معارضة شـــديدة من بعض المديرين الذين عملوا بالشركة لمدة تزيد عن عشرين عاماً، وهـــم لا يؤمنون "بطرق علم النفس الحديثة" ويفضلون النظام القديم الذى كانـــت تتبعـــه الشركة فى التعيين، ورفض البعض الآخر قبول الأشـــخاص المحـــولين علـــى

أقسامهم من مكتب الأخصائى، وأخيراً لاحظ الأخصائى أن عدد المديرين الذين يخطرونه بالوظائف الخالية بأقسامهم بدأ يقل يوماً بعد الآخر، وبعد شئ من البحث اكتشف أن معظم المديرين قد عاد إلى النظام القديم فى التعيين، وقد أدرك الأخصائى بأنه لا يساهم بدور فعال فى عملية التعيين ولذلك فقد اقترح فى تقريره السنوى لمدير عام الشركة بضرورة قيامه (أى المدير العام) بإصدار توجيه مباشر لمديرى الأقسام بالتعاون مع الأخصائى ومساعدته فى أداء عمله وإلا فإنه لا يجد مفراً من الاستقالة.

١- ما هى أسباب الصعوبات التى واجهت الأخصائى؟

٢- هل كان تعيين الأخصائى من الأصل غير سليم؟

٣- كيف تصرف المدير العام فى الموقف؟

الفصل السابع

الاتجاهات

تلعب الاتجاهات دوراً كبيراً فى حياة الانسان كدافع لسلوكه فى أوجه حياته المختلفة لذا فقد لقى الموضوع اهتماماً كبيراً من علماء النفس والمربين واجريت حوله دراسات وابحاث كثيرة ولحسن الحظ أنه يمكن تعلم الاتجاهات فنحن نتعلمها فعلاً ولا يتحدد شكلها عند الميلاد أو فيما قبله بل يعتمد على البيئة التى تنمو فيها والمعاملة التى نتلقاها واذا كان الامر كذلك فما هى الاتجاهات....... ؟؟؟؟؟

مفهوم الاتجاهات :

هناك العديد من المفاهيم التى أعطيت للاتجاهات والتى تحاول كل منها الكشف عن أحدى زوايا هذا الموضوع فمثلاً:

- عرفها كامبل **Campbell** على انها "تعبير عن درجة الاتساق فى الاستجابة لموقف أو موضوع ما "[1].
- وعرفها دوب **Doob** [2] على أنها "أستجابة ضمنية[*] متوقعة وتؤدى الى نماذج سلوكية علنية ويمكن تحريكها بالعديد من المثيرات الناتجة عن التعلم المسبق أو عن القدرة على التجميع والتمييز والتى تعتبر مثيراً لاستجابات

(1) Tn Triandis H.C,Attiude and Attiude change New York, wileysons inc, 1971 p.2 .
(2) In fishbein M.Readingsin attiude theory meas urement New York John wiley tsons inc 1967 p. 201 .
(*) تعنى الاستجابة الضمنية الاستجابة التى تحدث داخل الفرد والتى لا يمكن لغيره ملاحظتها مباشرة اما كلمة متوقعة فانها تشير الى ارتباط الاتجاهات بهدف محدد.

أخرى ومحركاً للسلوك فى نفس الوقت والتى تعتبر هامة بالنسبة للمجتمع الذى يعيش فيه الفرد " .

- عرف **Gibson** الاتجاه بانه " شعور او حالة استعداد ذهنى ايجابية أو سلبية مكتسبة ومنظمة من خلال الخبرة والتجربة والذى يحدث تأثيراً محدداً فى استجابة الفرد نحو الناس والاشياء والمواقف[1].
- **أما لو تانز Lu thans** فقد عرف الاتجاه على أنه "ميل للشعور والتصرف بصورة معينة نحو شيىء ما "[2].
- **وعرف الكاتبان Kreitner and kinicki** الاتجاه على أنه "ميل مكتسب تعلمه الفرد بطريقة محببة أو غير محببة وبصورة ثابتة تجاه شيىء ما " [3].
- **وعرف جو ردون البورت** الاتجاهات على أنها "عبارة عن حالة استعداد ذهنى وعصبى منظمة عن طريق الخبرة وتوجه استجابة الافراد نحو كل الاشياء والمواقف التى تتعلق بها[4].
- **وأقترح كرتش وكرنشفيلد** تعريفاً للاتجاهات على أنها "تنظيم مستمر لعمليات الدوافع والانفعالات والإدراك والمعرفة فيما يتعلق بناحية معينة من عالم الفرد"[5].

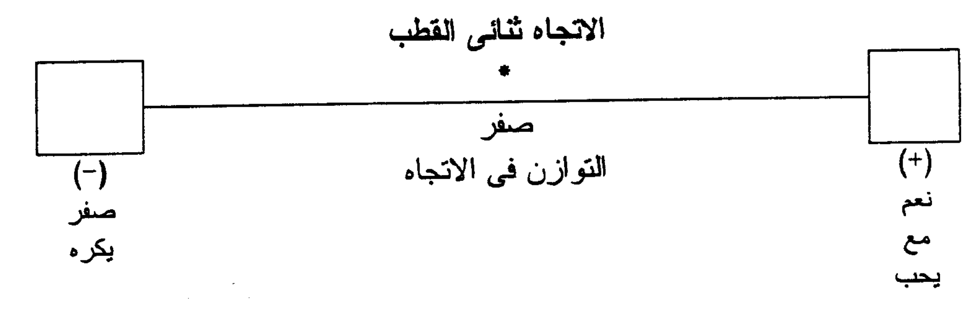
---

(1) James L.gibson john M.ivancevich and james H.Donn elly arani zations: Behavicr structure and procesbes 7 th ed "Home wood ill: Irwin 1994" p.114
(2) Fred luthans, organization al behavior 6 th ed (N.Y. Mc gaw Hill inc. 1992) p 108 .
(3) Robert Kreitner and Angelo kinichi, organizational behavior 2nd ed "Home wood ill. Irwin 1992" p. 98
(4،٥) حسن خير الدين ، مدخل العلوم السلوكية ، مرجع سبق ذكره ص ١٢٥ ، ١٢٦ .

- ويعرف **scHiffman and Kanuk** الاتجاه على أنه "الاستعداد والتهيؤ للسلوك بشكل منسجم ومتوافق سواء كان هذا السلوك ايجابياً ام سلبياً تجاه هدف معين "[١].

* ويعرف Borgalus الاتجاه على أنه "الميل نحو الاستجابة للعوامل البيئية المحيطة التى تصدر منها المنبهات الخارجية سواء كانت موجبة أو سالبة"[١].

ومن كل ما سبق يمكن القول بان الاتجاهات "**هى استعدادات وجدانية مكتسبة وهى ثابتة وتلعب دوراً كبيراً فى تحديد السلوك البشرى**" وقد تكون الاتجاهات ايجابية مثل الحب والصداقة والاحترام .. كما قد تكون سلبية مثل الكراهية والنفور والاساءة الى الاخرين أى ان الاتجاه ثنائى القطب على النحو الذى يوضحه الشكل التالى :



خصائص الاتجاهات :

للاتجاهات مجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها وأهم هذه الخصائص هى:

١- تتميز الاتجاهات بالثبات والاستمرارية النسبية .

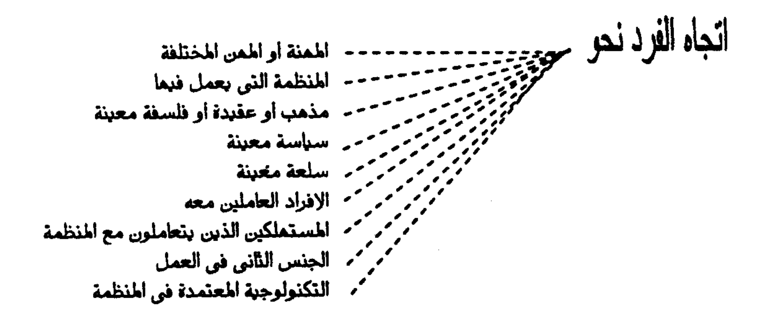
---

(1) د. سعود النمر، السلوك الإداري، الطبعة الأوليى، مطابع جامعة الملك مسعود ١٩٩٠، الرياض ص ١٢١.

٢- تعتبر الاتجاهات بمثابة استعدادات وجدانية مكتسبة عن طريق الخبـــرة أو التجربة أو التعلم .

٣- تعتبر الاتجاهات عملية معرفية ذهنية معقدة لانها ذات أنواع متعددة وكثيرة تختلف حسب الموضوع والشيىء الذى يتوجه بالراى أو الاتجاه نحو هــذا من ناحية ومن ناحية آخرى يظهر التعقيد نتيجة تداخل وتقــاطع وتفاعــل وارتباط الاتجاهات بالحالات النفسية والاجتماعية والسياسية والاقتصـــادية وهذه كلها تعيش فى فكر الانسان والشكل التالى قد يسهم فى ايضاح ذلــك المعنى .

الاتجاهات ذات طبيعة معقدة



٤- أنها منظمة تنظيماً ديناميكيا بمعنى أنها متصلة بعضها ببعض فى التنظــيم المعرفى للفرد .

٥- انها تحدد تقيم الفرد للمنبهات الاجتماعية .

٦- ان الاتجاهات المتعلقة بموقف محدد قد تتعدد .

٧- الاتجاهات قد تكون سلبية أو ايجابية ولكنها لا تكون محايدة.

العلاقة بين الاتجاهات والانفعالات:

ترتبط الاتجاهات ارتباطاً وثيقاً بما يميل إليه الفرد أو يكرهه، ولذلك فإن لها جانب انفعالي وعاطفي، ومن ثم فإن أي ظروف تؤثر على انفعال الفرد وتستثير انفعالات معينة يترتب عليها التأثير على اتجاهات معينة لديه وتؤثر الحالات النفسية بدورها على الاتجاهات نظراً لأنها ميول سابقة نحو الاستجابة بطريقة انفعالية معينة.

فإذا كان رئيس العمال مثلاً في حالة نفسية سيئة يتصرف واضح إزاء خطأ العامل، أما إذا كان في حالة نفسية حسنة فإنه يتجاوز عن هذا الشكل الخطأ.

ويتوقف مدى تأثير الدعاية في اتجاهات الفرد على حالته النفسية نظراً لأن الحالة النفسية تحدد مدى الاستقبال الحسن أو العدائي للاتجاهات.

وظائف الاتجاهات

تتمثل أهم وظائف الاتجاهات فيما يلي:

١- المواءمة:

حيث تساعد الاتجاهات الفرد على تشكيل درجة رضاءه أو عدم رضاءة على السلعة / الخدمة .

٢- الدفاعية :

فالاتجاهات تتشكل من أجل حماية ذاتية الفرد او الصورة الذهنية التي لدى الغير عنه .

٣- المعرفة :

فالفرد يحتاج الى تنمية اتجاهاته نحو الحصول على المعرفة والفهم الخاص بالعالم الذى يحيط به .

٤- التعبير عن القيم والمثل :

فالاتجاهات تستخدم من أجل مساعدة الفرد للتعبير عن قيمة حيث ان الفرد يحمل اتجاهات تتفق مع القيم والمثل التى يؤمن بها ويستمد منها رضاءً.

٥- وظيفة معرفية :

حيث تساعد الاتجاهات الفرد فى توفير اطر مرجعية تساعده فى تنظيم معارفة ومدركاته للامور والاشياء من حوله وتفسيرها .

٦- اشباع الحاجات والرغبات :

حيث تساعد الاتجاهات على اشباع الحاجات والرغبات المتعددة ولا سيما تلك الحاجات المتعلقة بالانتماء والتقدير .

مكونات الاتجاهات

تتكون الاتجاهات من ثلاث مكونات أساسية هما[1]:

١- المكون الفكرى :

بمعنى ان الفرد لا يستطيع تكوين اتجاه حيال أى موضوع ما لم تكن لديه معرفة مسبقة به فاذا ما سألت احد عن اتجاهاته حيال هذا المرجع الذى بين يديك فلن يستطيع اعطائك أى اجابة الا بعد قراءة هذا المرجع فاذا ما قراءة فانه سوف يعطيك الاجابة ايا كانت ايجابية او سلبية .

(1) د. حنفي سليمان، السلوك الإداري وتطوير المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص ٢٥٦ وما بعد.

٢- المكون العاطفى "الشعورى" :

وهنا نرى ان الرآى الذى يقدمه الفرد عن موضوع ما يـرتبط اساساً بالشعور حياله والشعور يتوقف على طبيعة العلاقة بين هذا الموضوع والاهداف الاخرى التى يراها الفرد هامة بالنسبة له فاذا ما رجعنا الى رأى القارىء فـى هذا المرجع فاننا سنجد ان رايه سوف يتأثر الى حد كبير بمدى فائدة هذا المرجع بالنسبة له شخصياً هل سيساعده فى تحسين عمله .. ام لا ؟

٣- المكون السلوكى :

ويعنى ذلك المكون أنه اذا ما توفرت لدى الفرد المعرفة بموضوع ما ثم تلاها تولد شعور محدد حول هذا الموضوع فانه بالضرورة يصبح أكثر ميلاً الى ان يسلك سلوكاً محدداً تجاه هذا الموضوع ..

وهنا يجب التنويه الى ان هناك فرقاً بين الميـل السـلوكى والسـلوك الفعلى فالاول يعبر عن الرغبة فى السلوك "أى انه يتمنى الشراء" اما الثـاني فانه يعبر عن الفعل الحقيقى " أى اتمام عملية الشراء " .

تكوين الاتجاهات:

تكتسب الاتجاهات بالتعلم ونتيجة للاحتكاك بالبيئة والاندماج الاجتماعي، ولذلك فإنها تخضع في تكوينها لجميع المبادئ السيكولوجية للتعلم وتتناول بإيجاز أهم العوامل المؤثرة على تكون الاتجاهات.

١- التجارب والخبرة الشخصية:

يكتسب الفرد اتجاهاً معيناً عن طريق تجارب وخبرة محدودة بموضوع الاتجاه، فإذا تكررت الخبرة السابقة نتيجة للاتصال المتكرر بفرد معين يتكـون اتجاه موجب عادة نحو هذا الفرد.

وعكس ذلك فإن سلسلة من الخبرات التي يعاني فيها الفرد من الإحباط أو الخبرات السلبية تؤدي إلى تكوين اتجاه سلبي مناهض وقد تؤدي خبرة واحدة في بعض الأحوال إلى تكوين اتجاه قوي مؤيد أو مناهض لموضوع الاتجاه، فالفرد الذي خسر خسارة فادحة نتيجة لاستثماره أمواله في الأسهم أو السندات قد يتكسب نتيجة لخبرة واحدة اتجاهات مناهضة لشراء الأسهم، وبذلك ينقل استجاباته المبنية على تجربة واحدة إلى شراء الأسهم على وجه العموم.

٢- التعاليم:

تتكون الكثير من الاتجاهات نتيجة للتعاليم التي يتلقاها الفرد، وقد يكون تلقي هذه التعاليم في هذا الصدد من عدة مصادر مثل المنزل والمدرسة والمسجد أو الكنيسة أو عن طريق وسائل الإعلام المختلفة كالصحف والمجلات والسينما والإذاعة، إذ يتعرض الفرد عن هذا الطريق للآراء التي تنتشر بين أفراد الجماعة.

وتتكون معظم الاتجاهات عن طريق التعلم من الآخرين، ولكن ينبغي أن يكون من الواضح أن الفرد لا يتقبل جميع التعاليم التي يتلقاها إذ أنه لنجاح التعليم ينبغي أن يكون لدى الفرد الذي يتأثر اتجاهاً موجباً نحو الفرد الذي يؤثر عليه ويشعر تجاه بالاحترام، ففي المنزل يكون من السهل التأثير على الأطفال، إذ يشعر الطفل شعوراً موجباً نحو والديه كما أنه في المدرسة يحمل المدرس الكثير من الهيبة في نظر تلاميذه.

٣- التقليد والمحاكاة:

لا يقتصر تكوين الاتجاهات على التعلم من الآخرين، ولكن تتكون عن طريق تقليد أفراد آخرين، وبصفة خاصة أولئك الذين نحترمهم ونعجب بهم وأولئك الذين لهم شهرة خاصة في نواح معينة، فإذا رأينا طريقة سلوك فرد في

موقف معين، فإننا نفسر سلوكه على ضوء الاتجاهات التي يمكن استنتاجها من سلوكه، فإذا كنا نعجب بهذا الفرد ونحترم حكمه على الأمور، فإننا نتقبل هـذه الطريقة الضمنية لإدراك الموقف والشعور نحوه.

ويلعب هذا العامل دوراً هاماً في تكوين الاتجاهات في فترة الطفولة التي تنتقل مع الزمن إلى فترة الشباب والرجولة. فالأطفال يلاحظون كيفية اسـتجابة والديهم للأفراد المختلفين، فيتعلمون عن طريق الملاحظة أولئك الذين يحترمهم والداهم وأولئك الذين لا يحبونهم، وبذلك ينتقل تقويم الآباء إلى الأبنـاء بـدون اندماج الأطفال بطريقة مباشرة مع هؤلاء الأفراد.

٤- الثقافة والبيئة الاجتماعية:

يكون لكل مجتمع عاداته وتقاليده واتجاهاته ومعتقداته بالنسبة للنـواحي الهامة في الحياة، وتؤثر هذه الاتجاهات والمعتقدات على الفرد بطرق عـدة إذ يتأثر بها عن طريق طبقته الاجتماعية، وفي مدارسه، وفي أسرته، ونظـراً لأن الفرد يتأثر بهذه التجارب والخبرات في نفس الوقت فليس من السـهل فصـل تأثير كل منها على حدة، ولكن المتفق عليه أنه من أمثلة ذلك موقف الطفل الذي يعظه والده بضرورة تحمل أخطاء الآخرين.

ولقد تعددت دراسة تأثير عامل الثقافة والاتجاهات الاجتماعية في البيئة الاجتماعية على اتجاهات الفرد في الماضي القريب، ولقد ثبت منها أن المؤثرات البيئية التي يتعرض لها الفرد تلعب دوراً مهماً في تكوين اتجاهات ومعتقداته.

غير أنه ينبغي ألا نعتقد أن الأفراد يتقبلون ببساطة الاتجاهات التي تتميز بها بيئتهم إذ أن ذلك لا يكون صحيحاً في كل الأحوال، فلقد اتضح أن هناك ميلاً لارتباط اتجاهات الفرد باتجاهات بيئته ولكنه ارتباط معتدل وليس عالياً، ويمكن توقع هذا الارتباط غير التام نظراً لأن الفرد يتعرض للمؤثرات من عدة بيئـات

ولاتجاهات مختلفة، إذ قد يتكون الفرد من أسرة متدنية ولكنه في حياته يحتك بأفراد و جماعات أقل تديناً من أسرته، وقد ينتمي الفرد إلى أسرة من طبقة اجتماعية اقتصادية معينة ولكنه يحتك بأفراد آخرين ينتمون إلى طبقات اجتماعية اقتصادية مختلفة، وبذلك لا يحتك بعوامل بيئية متماثلة على الدوام.

ويقوم المدرسون والوالدان بدور هام في التأثير على اتجاهات الفرد نظراً لأنهم يلعبون دور الوسيط بين عوامل البيئة والفرد إذ يقضون جزءاً كبيراً من الوقت مع الفرد ويتحكمون في سلوكه ويحاولون بذر اتجاهات ومعتقدات معينة في نفسه، ومن ثم لا يكون هناك ما يدعو إلى الدهشة إذا كانت اتجاهات الطفل تميل إلى الارتباط باتجاهات والديه ومدرسيه بدرجة أكبر من ارتباطها بالأعضاء الآخرين في محيطه الاجتماعي.

٥- خصائص الشخصية:

بينا أن العوامل البيئية والحضارية تؤثر على اتجاهات الفرد ولكن ذلك لا يعني أن هذه الاتجاهات تنقل إلى فرد ساكن يتقبلها على الفور، إذا أنه على الرغم من ميل الاتجاهات إلى الانتقال السريع بين أفراد المجتمع الواحد إلا أن قبول هذه الاتجاهات أو رفضها يتوقف على شخصية الفرد فبعض الأفراد يكون لديهم ما يشبه المناعة بالنسبة لبعض الاتجاهات والمعتقدات، كما أن أفراد آخرين يكون لديهم قابلية لانتقال هذه الاتجاهات بسرعة، ومن ثم فإن الكثير يتوقف على شخصية الفرد الذي يتعرض للمؤثرات البيئية، ولقد تأيدت هذه الحقيقية نتيجة لكثير من البحوث التي تناولت دراسة العلاقة بين الشخصية والاتجاهات، ولن ندخل في تفصيلات هذه البحوث ولكن ما نريد أن نوضحه أن الاتجاهات والمعتقدات التي تتكون لدى الفرد في موقف معين ترتبط بخصائص شخصيته.

العوامل المؤثرة فى الاتجاهات[1]:

هناك العديد من العوامل التى تؤثر فى اتجاهات الفرد نذكر منها :

١- **العوامل البيئية** والتى تتمثل فى البيئة الثقافية التى يتفاعل معها الفرد على مستوى الاسرة والمدرسة والعادات والتقاليد السائدة.

٢- **عوامل خاصة بالفرد ذاتة** مثل تجارب الفرد وخبراته ومستواه الثقافى والتعليمى ومستوى ادراكه وقدراته على التحليل والاستباط .. الخ .

٣- **عوامل متعلقة بالمواقف موضوع الاتجاه** – فالفرد بطبيعة مدفوع لاشباع حاجاته وذلك للتخفيف من حدة التوتر الناتج عن هذه الحاجات ومن ثم يتكون لدى الفرد اتجاه ايجابى نحو كل المواقف والاحداث والاشخاص المساهمين ايجابياً فى سبيل إشباع حاجاته او اتجاهاً سلبياً نحو جميع العوامل التى تعوق اشباع حاجاته .

أنواع الاتجاهات[٣]:

هناك عدة معايير لتقسيم للاتجاهات وذلك على النحو التالى :

١- حسب الموضوع :

أ- اتجاهات عامة:

وهى تلك الاتجاهات التى تتصف بالعمومية حول شيىء ما وهذه الاتجاهات لا تتميز بالدقة للاسباب التالية[٣]:

(1) د. عبد الله بن عبد الغني الطجم، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره ص ٨٨.
(2) د. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ٩٢ وما بعدها.
(3) د. حنفي محمود سلميان، السلك الإداري وتطوير المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص ٢٦٧-٢٦٨.

١- ينطوى التعميم على عنصر"المطلق" فى اصدار الاحكام حول موقف أو شخص معين مما قد يؤدى الى تشويه الحقائق.

٢- هناك ميلاً طبيعاً الى رؤية أوجه التشابه وليس اوجه الاختلاف بين أفراد الطائفة الواحدة والى رؤية اوجه الاختلاف وليس اوجه التشابه بين طائفة وآخرى .

٣- يتوقف التعميم ايضاً على طبيعة العلاقة بين طائفة وآخرى ومثل هذا التعميم يصبح سلبياً اذا كان الشعور السائد بين الطائفين شعوراً عدائياً والعكس صحيح .

٤- قد تقوم عملية التعميم على بعض الاحكام الغير دقيقة او الخاطئة فقد تصدر حكماً على أحد السائحين بانه غنى لكونه سعودى وقد يكون هذا غير صحيحاً .

ب- اتجاهات نوعية :

وهى الاتجاهات التى تكتسب صفة العمومية على الاطلاق وتكون موجهة نحو شخص أو موضوع معين فالفرد قد يكون اتجاهاً محدداً حول جزء من المنبه الذى تعرض له دون بقية الاجزاء الاخرى .

٢- حسب درجة الشمولية :

أ- اتجاهات جماعية :

وهى التى تكون على مستوى جميع افراد المجتمع او جميع العاملين فى المنظمة .. حول موقف معين وتكون هذه الاتجاهات مهمة لجميع الافراد وهذه الاتجاهات تتميز بالقوة والاستمرارية .

ب- اتجاهات فردية :

وهى اتجاهات فرد معين بذاته نحو موضوع او شخص آخر .

٣- من حيث الهدف :

أ- اتجاهات ايجابية :

وهى اتجاهات الفرد نحو الاشخاص او الاشياء او الموضوعات التى تسهم فى اشباع حاجاته ورغباته .

ب- اتجاهات سلبية :

وهى اتجاهات الفرد نحو كل ما يعيق تحقيق اهدافه .

٤- حسب الظهور :

أ- اتجاهات سرية :

وهى تلك الاتجاهات التى لا تستطيع الفرد والتعبير عنها صراحة أمام الآخرين ربما للخوف من المسئولية أو لتجنبه الصراع .

ب- اتجاهات علنية :

وهى تلك الاتجاهات التى تستطيع الفرد التعبير عنها صراحة امام الاخرين وهذه الاتجاهات عادة ما يكون لها علاقة بالفرد نفسه وبالمجتمع الذى يعيش فيه .

٥- حسب الشدة :

أ- اتجاهات قوية :

وهى تلك الاتجاهات التى تكون مستندة على المعتقدات الدينية والعادات والقيم والمبادىء التى يتمسك بها الفرد .

ب- اتجاهات ضعيفة :

وهى تلك الاتجاهات التى تكون فى مراحل المهد وعادة ما تتركز حول بعض الموضوعات أو الاشياء أو الاشخاص خارج نطاق اهتمام الفرد.

تغير الاتجاهات:

أ- شروط التغير :

١- الحصول على معلومات جديدة عن ذلك الموضوع محل التغير فالانسان لا يستطيع أن يغير من اتجاه الا اذا حصل على معلومات جديدة عن موضوع التغير أى ان الاساس فى تغير الاتجاهات هو الحصول على معلومات جديدة تتعلق بموضوع الاتجاه وتغير هذه المعلومات من ادراك الشخص لخصائص الموضوع بما يعدل من اتجاهاته نحوه واحياناً بدل من ان تغير هذه المعلومات من ادراك الشخص لخصائص الموضوع فانها تعيد تحديد العلاقة بين الفرد وموضوع الاتجاه ولنجاح هذه المعلومات فى تغير الاتجاهات فانها يجب ان تعكس تفهماً واضحاً للعلاقة بين الشخص وموضوع الاتجاه .

٢- حدوث تغير فعلى فى الموضوع محل التغير وهنا نشير بان تغير الاتجاه لا يعتمد فقط على توافر معلومات جديدة بل يشترط ايضاً ان يكون هناك تغيراً فعلياً قد حدث فى ذات الموضوع محل التغير .

٣- ضرورة وجود توافق بين الاتجاه الجديد وباقى الاتجاهات التى تكون التنظيم الاتجاهى للفرد ..

والان قد نتسآل لماذا يغير بعض الافراد اتجاهاتهم فى حين لا يغير البعض الآخر من اتجاه ؟ فى الحقيقة ان ذلك يرجع الى العوامل التالية:

١- درجة شعور الفرد نحو موضوع الاتجاه .
٢- مقدار المعلومات السابقة عن موضوع الاتجاه .
٣- درجة اهتمام الفرد بموضوع الاتجاه .

ب- مظاهر عملية التغير :

تتخذ عملية تغير الاتجاه مظهرين اساسيين :

١- تغير الاتجاه الى النقيض أى من مؤيد الى معارض او من معارض الى مؤيد .
٢- ان يتم التغير فى ذات الاتجاه بمعنى تأكيد ايجابية الاتجاه أو سلبية نحو موضوع معين .

ج- خطوات عملية التغير[1]:

١- تحديد وحصر الاتجاهات المرغوب فى تغيرها .
٢- تحديد وحصر الاتجاهات المراد تكوينها .
٣- تحديد الاختلافات الكمية والنوعية بين الاتجاهات القديمة وبين الاتجاهات التى ترغب فى تكوينها أى تحديد الفجوة السلوكية.
٤- التحدث بلباقة عن الفجوة السلوكية .
٥- خلق نوع من الاختلال العصبى المؤقت الذى يدفع الفرد الى السلوك المرغوب .

لماذا يغير الافراد من اتجاهتهم :

تتمثل الإجابة على هذا السؤال فيما يلى :

(1) د. عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ١١٧ وما بعدها.

١- ارتقاء المستوى التعليمي والثقافي للفرد قد يؤدي الى رغبتـه فـي تغيـر اتجاهاته حول مواضيع شيء .

٢- اكتساب الفرد لخبرات وتجارب جديدة قد تؤثر على فهمه وادراكه للاحداث والمواقف وبالتالي قد تدفعه الى ادخال بعض التغير على طريقة اسـتجابته لتلك المواقف أو الاحداث .

٣- تغير الظروف قد تدفع الفرد الى اعادة النظر في موقفه تجـاه مواقـف او اشخاص معينين .

٤- شخصية الفرد تمر بمراحل تكوين معينة وقد يصاحب ذلك نوع من التجديد والتحديث لاتجاهاته لتعكس نضج شخصية .

٥- قد ينجح الجهاز الاداري في احداث بعض التغير في اتجاهـات العـاملين ولاسيما تلك الاتجاهات التي لا تتفق مع الصالح العام للمنظمة .

٦- ضغوط الاطر المرجعية والجماعات التي ينتمي اليها الفرد ويتقيد بها فكلما زادت هذه الضغوط من أجل التغير التي سهلت عملية التغير:

اساليب التغير:

على الرغم من تعدد الطرق والاساليب المستخدمة في تغير الاتجاهـات الا ان الحديث هنا قاصر على أسلوبين فقط هما(١):

أ- الاقناع:

تتطلب عملية الاقناع بالضرورة تواجد ثلاثة عناصر رئيسـية هـي : رغبة المستقبل الصادقة في التغير ، ثقة المستقبل بالرسالة الاقناعيـة ، وقـوة

(1) د. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٨-١٤٩،

الرسالة الاقناعية وان مجرد نظرة فاحصة لهذه العناصر نجد انها تتعلق في مضمونها بعوامل متعددة .. وكلما توفر عدد أكبر من هذه العوامل كلما ازدات فرص نجاح عملية الاقناع وبالتالى تغير السلوك .. **ومن أهم العوامل التى تسهم فى زيادة فاعلية الاقناع مايلى:**

١- اذا كان المرسل لرسالة الاقناع يتمتع بمركز مرموق فى التنظيم كان لرسالته أثرها الاقوى .. فكلما كان المرسل فى مركز أعلى وله هيبة أكبر كلما كان لرسالته وقع ايجابى أكثر لدى المستقبل.

٢- مدى محبة المستقبل للمرسل : ان ايجابية استقبال الرسالة تتوقف على ما يتمتع به المرسل من محبة وتقدير واحترام لدى المستقبلين لها .

٣- مدى التماثل بين المرسل والمستقبل : ان الافراد يتأثرون بصورة أكبر بالاشخاص الذين يتماثلون معهم فى الخصائص والخصال أكثر من تأثرهم بمن هم يختلفون عنهم.

٤- منطق الرسالة وقوتها : فالرسالة التى ترتكز على أساس قوى من المنطق وقد صيغت عباراتها بسلاسة واحكام تجد طريقها الى هدفها فى الاقناع وتغيير اتجاه المستقبل أكثر من الرسالة الركيكة والتى تفتقر الى الحجة .

ب- نظرية التناعم والثبات :

يعتمد نظرية التناغم والثبات على الفكرة السائدة بان الإنسان يسعى دائماً الى تحقيق عالم يتصف بالنظام والتناغم والثبات وبالتالى فهو يكيف مواقفه واتجاهاته نحو صيانة ذلك التناغم وحمايته .. ونظراً لوجود العديد من نظريات التناغم فقد يكون من الاجدى ان نتعرض الى أهمها وهى نظرية عدم التناغم (التنافر) Cognitive assonance التى تقدم بها العالم ليون فيستنغر .. حيث يرى فيستنغر ان الناس يحاولون دائما الحفاظ على التناغم والثبات فى اتجاهاتهم

وآرائهم ومعتقداتهم ونواحى معرفتهم وقيمهم .. ولذلك فانهم لا يسمحون لاحداث التنافر وعدم الثبات الا فى حدود معلومة وضيقة .. فاذا كان أى من ادراكاتنا (الافكار او الاراء أو المعرفة) ينبع من أو أنه جزء من او انه يجرى فى تيار ادراك آخر فان هناك انسجام بينهما كأن نقول "النجاح فى العمل يقود الى الترقية" ولكن إذا كان أى من ادراكاتنا ينبع من او انه جزء من أو انه يجرى فى تيار غير تيار الادراك الآخر فانهما يتنافران وذلك على النحو الموضح بالجدول التالى :

الحالة Case	المفهوم (١) Cognition	الانسجام مع المفهوم Consonant Cognition	عدم الانسجام مع المفهوم Dissonant Cognition
الانسجام والتنافر مع القواعد والقوانين الصحية	أن الاقلال من أكل النشويات والسكريات يؤدى الى تخفيض السمنة	انى تخليت عن أكل الخبز والبطاطا والحلويات والزبدة فقل وزنى ١٠ كغم	انى تخليت عن أكل الخبز والبطاطا والحلويات والزبدة ولا يزال وزنى يزداد

عوائق التغير :

١- عدم توافر المعلومات الكافية واللازمة لتغير الاتجاه فالمدير قد لا يكون راضياً عن اتجاه الموظف السلبى ولكن الاخير قد يكون راضياً عن سلوكه مالم يتضح له أن هذا الاتجاه قد يؤثر على ترقيته لوظيفة أعلى .

٢- الالتزامات المسبقة فحينما يكون لدى الفرد التزاما مسبقاً تجاه موضوع أو شخص معين فإنه يكون غير مستعد لتغير لتغير اتجاه فرئيس مجلس الادارة الذى يقوم بتعين أحد اقاربه الذين يثبت عدم كفاءتهم للعمل لا يكون مستعداً للاعتراف بالخطأ .

٣- الاتجاهات المبنية على صور معرفية وثقافية معقدة فإن عملية تغيرها تكون بالغة الصعوبة وكذلك الحال بالنسبة للاتجاهات المتطرفة .

٤- الاتجاهات ذات العلاقة القوية بمصالح الافراد صعبة التغير .

٥- قد تقف الطبيعة النفسية والشخصية عائقاً اساسياً فى عملية التغير وكذلك الحال بالنسبة للجماعات المرجعية .

٦- درجة التناقض بين الاتجاه الحالى والاتجاه المرغوب فيه قد يقف حائلاً امام التغير ولاسيما فى حالة شدة هذا التناقض .

جمود الاتجاهات وثباتها:

يتفق علماء النفس على أن الكثير من اتجاهات الفرد تكون ثابتة مستقرة غير قابلة للتعديل لدرجة ملحوظة، فاتجاهات الفرد يكتسبها أثناء فترة الطفولة تستمر في كثير من الأحوال طوال حياته، وقد تبقى بعض هذه الاتجاهات على الرغم من أن خبرة الفرد وتجاربه الشخصية بعد ذلك تتنافي مع هذه الاتجاهات كما أن المشاهد أن الاتجاهات السياسية والدينية والاتجاهات الأخرى تكون جامدة غير قابلة للتعديل.

ويمكن أن نتوقع أن الفرد عندما يتقدم به السن تتغير ثقافته وتتضح شخصيته ويكون في حوزته بيانات أكثر ومن ثم ينبغي أن تتغير اتجاهاته، والواقع أن هذه الاتجاهات تتغير فعلاً ولكنها تتغير ببطء شديد إذ أن هذه الاتجاهات تقاوم التغير بعد تكوينها واستقرارها ويرجع علماء النفس جمود الاتجاهات وما أسموه "بالمحافظة الذاتية". للاتجاهات لأسباب متعددة، ويهمنا مناقشتها إذ تفسر لنا الكثير من سلوك أفراد القوى العاملة عند مقاومتهم لما تحدثه الإدارة من تغييرات في نظم ووسائل العمل على الرغم من أن هذه التغيرات قد يكون فيها بعض الفائدة لهؤلاء العاملين.

وتتلخص أسباب ميل الاتجاهات إلى الثبات والجمود فيما يلي:

١- الإدراك والتذكر الانتقائي:

لا شك أنه لا يمكن تغيير الاتجاه بدون إدراك حسي جديد، وينشأ جمود الاتجاه نتيجة لأن الاتجاهات تؤثر على الإدراك وتغير في أدراك الخبرات و التجارب الجديدة، فتؤكد تلك الحقائق التي تتمش وتتلاءم معها وتعمل على إهمال الفرد لإدراك تلك الحقائق التي تتعارض مع اتجاهاته القائمة مما يؤدى إلى المحافظة عليها وعدم تغيرها وهذا الاتجاهات وثباتها وجمودها أي إدراك الفرد لتلك النواحي التي تتفق مع آرائه واتجاهاته الحالية وأهمال تلك الحقائق والنواحي التي تتعارض مع اتجاهاته نظراً لإثارتها التوتر في الشخصية.

ومن أمثلة ذلك أنه عند وجود اتجاه لدى الفرد بأن طبقة معينة غير نظيفة وطبقة أخرى نظيفة، فإنه إذا رأى فرداً من الطبقة الأولى راجعاً يرتدي ملابس العمل يلاحظ على الفور هذه الحقيقية أي أن ملابس هذا الفرد قذرة، أما إذا رأى فرداً من الطبقة الثانية في نفس الحالة قد لا يلاحظ ذلك على الإطلاق، أو قد يدركه على أنه فرد راجع بعد يوم من العمل الشاق.

ولا يقتصر الانتخاب والانتقاء على الإدراك وحده، بل يتعدى ذلك إلى التذكر أيضاً، إذ أن الفرد يميل إلى تذكر الحقائق التي تتمشى وتتفق وتتلائم مع اتجاهات ومعتقداته، ويميل إلى نسيان تلك التي لا تتفق مع هذه الاتجاهات، ولقد أتضح ذلك من التجارب التى قام بها ليفين ومرفي، إذ قاما باختيار عدد من طلاب المدارس العليا الأمريكيين بعضهم مؤيد للنظام الاقتصادي في الاتحاد السوفيتي وبعضهم مناهض لهذا النظام، وقرئت عليهم بعض الفقرات جزء منها مناصر للنظام الشيوعي وجزء منها مناهض له، وبعد مضي فترة من الوقت اختبروا لمعرفة مدى تذكرهم لهذه الفقرات، فتبين أن الطلاب الذين بين قياس

اتجاهاتهم أنهم مؤيدون النظام في الاتحاد السوفيتي يتذكرون أجـزاء الفقـرات المناصرة لهذا النظام، أما الطلاب الآخرون المناهضون للنظـام فـي الاتحـاد السوفيتي فقد تذكروا تلك الأجزاء المناهضة لهذا النظام أكثـر مـن تـذكرهم للأجزاء المناصرة – ويتضح من هذه التجارب وبحـوث أخـرى متعـددة أن المعتقدات والاتجاهات تؤثر على الذاكرة وتؤدي إلى التذكر الانتقائي.

وينشأ عن الإدراك والتذكر الانتخابي نبذ الفرد للأشياء والحقائق التي لا تتمشى مع آرائه ومعتقداته مما يؤدي إلى المحافظة على هذه ما يعرف بالإدراك الانتقائي أو الانتخابي

٢- الانسحاب من المواقف المؤدية لتغيير الاتجاهات:

ترجع المحافظة على الاتجاهات واستقرارها إلى سبب آخر أيضاً وهـو انسحاب الفرد من المواقف التي تتعارض مع اتجاهاته ومعتقداته وابتعاده عـن أي شئ يتناقض معها.

ويمكن بيان أمثلة كثيرة لهذه الناحية من الحياة اليومية للفـرد، فـالفرد المتحرر التقدمي الاتجاه يرفض قراءة الصحف والمجلات التي تقدم وجهة نظر محافظة، والفرد الذي تتكون لديه اتجاهات مناهضة لطبقة معينة أو جماعة من جنس أو دين معين يرفض الاندماج الاجتماعي معهم وبـذلك لا يكـون لديـه الفرصة للحصول على الحقائق عنهم والتي قد تؤدي إلى تغيير اتجاهاته بالنسبة لهم، كما أن الفرد الذي تتفق اتجاهاته مع الآراء التي تتبعهـا صـحيفة معينـة برفضه قراءتها إنما ينسحب نهائياً من المواقف التي تعرض فيها آراء واتجاهات مخالفة لاتجاهاته، وبقراءته للآراء وسماعه للاتجاهات المتفقة مع اتجاهاته يقوي اتجاهاته الحالية ويجعلها أكثر ثباتاً أو جموداً.

٣- الضغط الاجتماعي:

يقوم الضغط الاجتماعي بدور هام في التأثير على احتفاظ الفرد باتجاهاته إذ أن الفرد يميل إلى مشاركة أفراد الجماعة التي ينتمي إليها في آرائهم واتجاهاتهم، وهناك اتفاق عام على أن الحاجات الاجتماعية تعتبر من الدوافع الإنسانية القوية، ويستطيع الفرد إشباع هذه الحاجات بحصوله على قبول أفراد الجماعة التي ينتمي إليها واندماجهم الاجتماعي معه طالما أن آراءه واتجاهاته تتفق مع آرائهم واتجاهاتهم، وأما إذا كان الفرد دائم التعبير عن اتجاهات ومعتقدات مخالفة لاتجاهات وآراء الجماعة فإنه لا يستطيع الحصول على قبولهم له وبذلك لا تستطيع إشباع حاجته الانتمائية والاجتماعية.

وينتج عن ذلك أن الفرد شعورياً ولا شعورياً يرغب في أن يكون على ثقتهم له، ونظراً لأنه يميل من البداية إلى تكوين الاتجاهات المشتركة بين أعضاء الجماعة، فإن الحاجة إلى القبول الاجتماعي تعطي التأييد لاتجاهاته القائمة وتجعل من الصعب عليه تغييرها.

٤- الحاجة إلى الدفاع عن النفس:

قد يقاوم الفرد التغيير في معتقداته واتجاهاته لشعوره أن التغيير قد يعني ضمنياً أن نقصاً فيه، وتكون الدوافع لمثل هذا السلوك الحاجة للدفاع عن النفس، فإذا فرض مثلاً أن أحد العاملين يقترح على رئيسه نظاماً جديداً للعمل فإن المشرف قد يدرك هذا الاقتراح وينظر إليه على أنه تهديد أو إشارة تدل على نقص فيه، فإذا حدث ذلك يكون من المحتمل شعوره بمناهضة هذا الاقتراح.

وهناك مواقف كثيرة في مجال العمل تؤيد هذه الناحية، فالملاحظ أنه عند إعادة تنظيم الإدارات الكثير من المشرفين يقاومون فصل بعض الأقسام مع إشرافهم ويحاولون إقناع رؤسائهم بأن وجود هذه الأقسام مع إداراتهم يحقق

الكفاية الإنتاجية ويتفق مع المبادئ السليمة للتنظيم، ولكن الأسباب الحقيقية لمقاومتهم تجري أكثر عمقاً مع ذلك، إذ أن فصل القسم من إشرافهم يؤدي إلى نص أهمية أعمالهم، وأن الحاجة للدفاع عن النفس توجد مقاومة التغير في معتقداتهم واتجاهاتهم.

وعندما يهدد تقرير الذات يقاوم الفرد أي تعديل في اتجاهاته بشدة، إذ قد ينبذ الفرد تقدير وتقييم فرد آخر للموقف بسبب أن الاتفاق فيما يبديه من آراء قد يبدو أو يستفاد منه الاعتراف بتفوق الفرد الآخر، ولكنه في بعض الأ؛وال بعد استبعاد التهديد لتقدير الذات يمكن بحث المقترحات بطريقة موضوعية ويغير الفرد آراءه واتجاهاته(١).

قياس الاتجاهات :

منذ البداية تجدر الاشارة الى أنه من الصعب قياس الاتجاهات بصورة صحيحة صادقة وموثوقة غير أن أكثر الطرق شيوعاً لقياس الاتجاهات مايلى :

١- مقياس التوافق الاجتماعى :

وهو مقياس مكون من سبع درجات تتراوح ما بين الرفض المطلق الى القبول المطلق وهو يعكس درجة التوافق الاجتماعى بين الافراد والجماعات .

٢- مقياس ليكرت :

ويعتبر هذا المقياس من أكثر مقايس استخداماً حيث يعطى للفرد حرية الاختيار فى التعبير عن رايه باختيار الاجابات التى تتفق مع ميوله أو رايه والتى تتراوح ما بين موافق بشدة ، موافق ، لا ادارى ، غير موافق ، غير موافق بشدة .

(1) عبد الرحمن عبد الباقي عمر، العلاقات الإنسان، مكتبة عين شمس، ١٩٧٦، ص ٧٥ وما بعدها.

الفصل الثامن

مقاومة التغير

أن تنمية التنظيم وتطويره عملية شاملة ومخططة وتستهدف تحسين قدرة التنظيم على تحقيق اهدافه وهذا الامر فى حد ذاته لم يعد اختيارياً ولكنه أصبح شرطاً جوهرياً لامكان بقاء المنظمة وعدم اندثارها لذا كان الاهتمام فى الادارة المعاصرة بقضية تطوير الاداء من منظور كلى شامل وذلك حسبما يتضح مــن الجدول التالى :

مقارنة بين الادارة القديمة والحديثة[1]

الادارة القديمة	الإدارة الجديدة
- تعمل فى سوق مستقر منغلق.	- تعمل فى سوق غير مستقر ومتقلب.
- تعتمد هيكل جامد وبيروقراطى .	- تعتمد هيكل متفتح ومتغير ويتكيف مع الظروف .
- تطبق نظماً وسياسات ثابتة "جامدة"	- تطبيق نظماً وسياسات مرنة .
- يغلب عليها الانحصار فـــى الحاضـــر والالتفات إلى الماضى .	- تطلع وتتعامل مع المستقبل .
- غلبة الموارد المادية كأساس للانتاج	- غلبة المورد البشرى كأساس للإنتاج .
- تتابعية التفكير والاداء .	- تزامن التفكير والأداء.
⬇	⬇
رفض او مقاومة التغير هو السمة	قبول وإدارة التغير هو السمة

(1) د.على السلمي، تطوير أداء وتحديد المنظمات، دار قباء للطباعـــة والنشـــر والتوزيـــع، القاهرة، ١٩٩٨، ص ١٠.

ونحن فى الصفحات القادمة سوف نتناول موضوع التغير وذلك وفقاً للمحاور التالية :

مفهوم التغير :

المفهوم اللغوى :

جاء فى المعجم الوسيط "غير الشيىء أى بدل به غيره او جعله على غير ماكان عليه"[١].

المفهوم العلمى :

يلاحظ انه لا يوجد اتفاق بين العلماء على مفهوم محدد للتغير وذلك على النحو الذى نوجزه فيما يلى :

- **يرى كيرت ليوين Kurt Lewin** [٢] ان التغير هو عبارة عن "عملية توازن ديناميكى بين مجموعتين من القوى تعملان فى اتجاهين متعاكسين فى المجال المادى والاجتماعى والنفسى للعمل وتتضمن احدى هذه المجموعات قوى دافعة فى حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوى مقيدة ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين مع بعضها تصل المنظمة الى حالة من التوازن يطلق عليها الحالة الراهنة".
- **ويرى الدكتور سعيد عامر ان التغير هو** " تحرك ديناميكى باتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية ليحمل بين طياته وعوداً وأحلام البعض وندم والآم البعض الآخر وفق الاستعداد الفنى والانسانى وفى جميع الاحوال فهو ظاهرة يصعب تجنبها"[٣].

---

(1) ابراهيم مصطفى وآخرون ، المعجم الوسيط ، دار الدعوة ، استانبول ١٩٨٩ ص ٦٦٨.
(2) د. كامل محمد المغربى ، السلوك التنظيمى ، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة فى التنظيم ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ١٩٩٣ ص ٢٤٥ .
(3) د. سعيد يس عامر ، مفاهيم ادارة التغير واهميتها ، مركز وايدسيرفس للاستشارات والتطوير الادارى ، القاهرة ١٩٩١ ص٥١ .

- اما الدكتور **سعيد عطيوى** فيرى ان التغير هو "عمليه تشمل سلوكيات الافراد وهياكل التنظيم ونظم الاداء وتقيمها والتكنولوجيا وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع البيئه المحيطه"[١].
- **ويرى الدكتور على السلمى** ان التغير هو "تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول فى الشكل او النوعيه او الحاله"[٢].
- **أما الدكتور على حمادى** فيرى ان التغير هو التحول من واقع معين الى واقع آخر منشود خلال فترة زمنية معينة "اما **ادارة التغير** فتعنى استخدام الامكانات البشرية والمادية بكفاءة وفاعلية للتحول من واقع معين الى واقع أفضل منشود باقل ضرر ممكن على المنظمة والافراد وأقصر وقت وأقل جهد[٣].
- ويرى **دكتور كامل المغربى** أن التغير "هو التحول من نقطة أو حالة فى فترة زمنية الى نقطة أو حالة آخرى فى المستقبل"[٤]

أما نحن فترى ان التغير بمثابة مظلة واسعة تشمل الانتقال من وضع لآخر او من حالة لآخرى بغض النظر عن طبيعة هذا الانتقال او مداه وآثاره واسبابه كما ان التغير قد يكون مقصوداً او عشوائياً او جزئياً ايجابياً او سلبياً سريعاً او تدريجياً مادياً او معنوياً .

(1) د. سعيد عطيوى معطف ، قطاع الاعمال العام تجربه عمليه للتغيير ، المؤتمر السنوى الثالث ، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الادارى ، القاهره ١٩٩٣ ص ٢٤٨
(2) د. على السلمى ، الاداره المعاصره ، مكتبة غريب للطباعه ، القاهره بدون سنة نشر ص ٢٢٥
(3) د. على حمادى ، التغير الذكى ، دار بن حزم ، الكويت ١٩٩٩ ص ٢٤ .
(4) د. كامل محمد المغربى ، السلوك التنظيمى ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٤٦ .

التغير وبعض المصطلحات المرادفة :

التحديث الادارى :

ويعنى أتباع ومواكبة أحدث الاساليب والتقنيات والـنظم والمعلومـات الادارية فى مختلف جوانب المنظمة وسـلوكياتها الداخليـة والخارجيـة أى أن الحداثة تعنى مواكبة الاوضاع السائدة فى مختلف المراحل الزمنية مـن عمـر المنظمة .

التطور التنظيمى :

وهو يعنى الوصف التاريخى للاوضاع التنظيمية وفقا للمراحل الزمنية التى تمر فيها المنظمة منذ نشآتها وطوال فترة عمرها أى انه يتضـمن سـرداً موضوعياً لوقائع الاحداث والظروف التى تشهدها المنظمة وكيفية انتقالها مـن مرحلة لآخرى .

التطوير التنظيمى :

وهو يعنى أستراتيجية تعليمية معقدة تهدف الى تغير المعتقدات والقـيم والاتجاهات وهياكل المنظمات حتى تستطيع ان تكيف نفسها لمواجهـة التقنيـة الحديثة والتغيرات فى المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية .

التنمية الادارية :

هى تلك الجهود الهادفة لتحسين مستوى الخدمات المقدمة عـن طريـق زيادة حجم الاجهزة الادارية من حيث اعداد القوى البشـرية وحجـم الهياكـل الادارية وهى تعتبر جزء من التنمية القومية الشاملة ونتفاعل معها بتأثير إيجابى متبادل .

إعادة التنظيم[1]:

هو مفهوم يشير الى العمليات الهادفة الى تحسين اداء الجهاز الادارى من خلال اعادة النظر فى الهياكل التنظيمية من حيث توزيع الاختصاصات بين الوحدات المختلفة ونمط العلاقات والاتصالات فيما بينها ونمط التبعية الادارية .

الاصلاح الادارى[2]:

هو مفهوم يستهدف اساساً تنظيم الجهاز الادارى بشكل يحقق اهداف السياسات الادارية بكفاءة وفعالية من خلال التغير الشامل فى سلوكيات وقيم العاملين بشكل يؤكد مفهوم الوظيفة ثم يمتد ليشمل الجوانب الهيكلية والتشريعية لاحداث التغيرات السلوكية ويثبتها ويعطى الاهمية اللازمة للعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية باعتبارها مقومات المناخ الضرورى اللازم لنجاح تلك التغيرات .

هذا ويلاحظ أنه بالرغم من التمايز النسبى بين المصطلحات المذكورة أعلاه فانها مترابطه ومنسجمة مع بعضها فى تناول ظاهرة التغير التنظيمى والتقائها فى هدف واسع يتمثل فى تحسين فعالية وكفاءة المنظمة فى تحقيق اهدافها .

أبعاد التغير :

تتكون عملية التغير من ستة عناصر رئيسة هى[3]:

١- **موضوع التغير** : ويتناول قواعد التغير ومستلزماته ومستوياته وخطواته .

---

(1) د. محمد قاسم القريونى ، الاصلاح الادارى بين النظرية والتطبيق ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ٢٠٠١ ص ١٦ ومابعدها .
(2) قيس المؤمن وآخرون ، التنمية الادارية ، دار زهران ، عمان ١٩٩٧ ص ٨٥ .
(3) د. على حمادى ، التغير الذكى ، مرجع سبق ذكره ص ٢٧ وما بعدها .

٢- **المغير** : وهو الشخص أو الجهة التى تطالب بالعملية التغيرية وتنادى بها وتبدأ فى ممارستها وقيادتها .

٣- **المؤيد** : وهو تلك الجهة التى تؤيد العملية التغيرية ويمكن ان تمارسها او تساهم فى المطالبة بها .

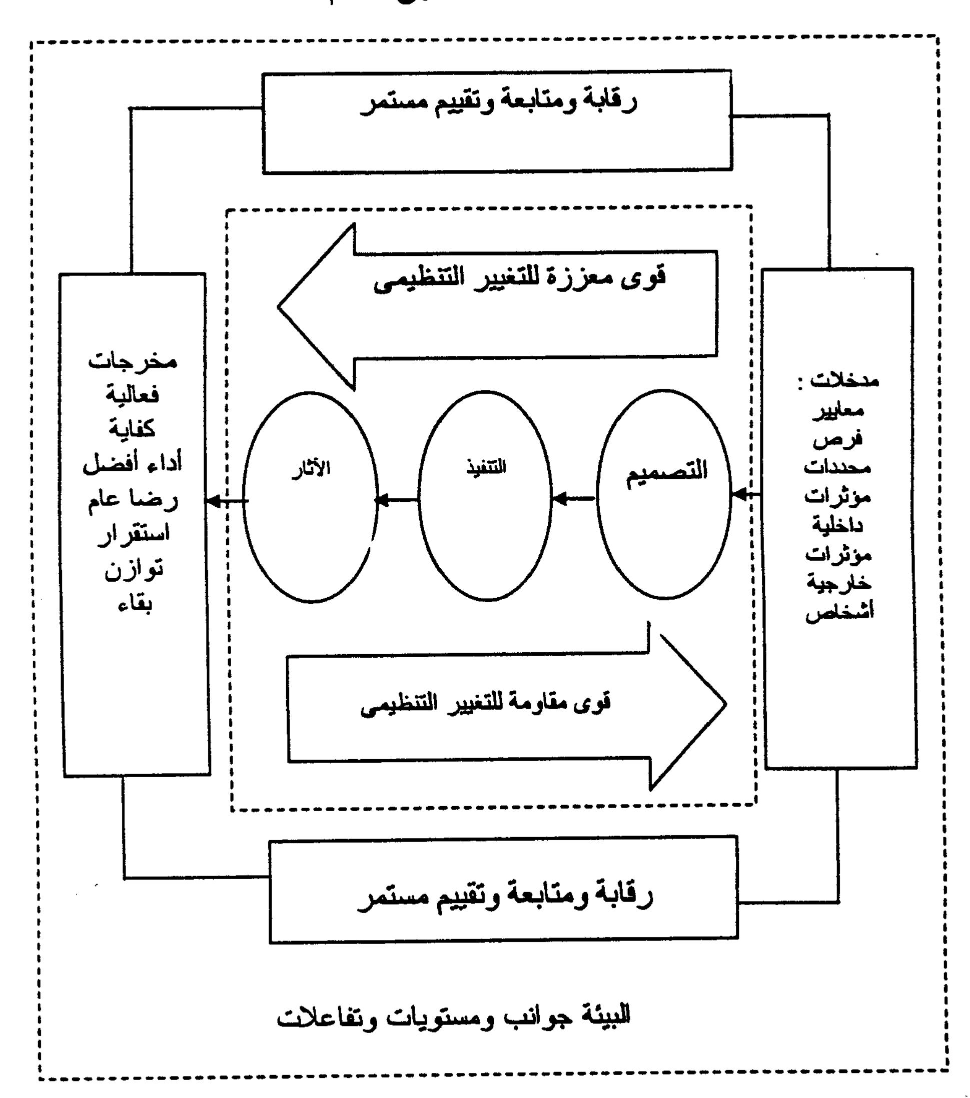
٤- **المحايد** : وهو تلك الجهة التى لم تشكل بعد رايا او تبنى موقفا واضحا تجاه العملية التغيرية .

٥- **المقاوم** : وهو تلك الجهة التى ترفض العملية التغيرية وتسعى الى افشالها والقضاء عليها او تأخيرها وتشويهها .

٦- **مقاومة المقاومة** : وتعنى بها الممارسات التى يمكن ان يمارسها قادة التغير ومؤيدوه لترويض المقاومة أو اجهاضها منها والقضاء عليها .

هذا يمكن التعبير عن هذه الابعاد من خلال منهج النظم على النحو الذى يوضحه الشكل التالى :

ابعاد التغير وفقاً لمنهج النظم[١]



(1) د. نائل العواملة ، التغير والتطوير التنظيمى فى اجهزة الادارة فى دارسة ميدانية ، مجلة ابحاث اليرمورك العدد ٢ السنة ١٩٩٢ ص ١٧٣ .

ومن الشكل يتضح أنه تم النظر الى التغير كعملية تتكون من العناصر التالية :

١- **المدخلات** : وتتمثل فى مجموعة المعايير التشريعية والتنظيميه والفرص المتاحة للمنظمة والمحددات التى تعيق عملها ومؤثرات مختلفة من داخل المنظمة وخارجها .

٢- **التصميم** : ويقصد به ذلك البرنامج الواضح الاهداف والمعالم والمحدد بدقة وعناية للاجابة على الاسئلة التالية :

- من يقوم بالتغيير .... ؟
- لماذا التغيير ... ؟
- ماذا يشمل برنامج التغير التنظيمى ؟
- كيف يتم احداث التغير .. ؟
- متى يتم احداث التغير ؟

٣- **التنفيذ** : والذى يتطلب الاهتمام باختيار الاشخاص الاكفاء لتغير التغيرات المطلوبة وبالاسلوب الملائم والتوقيت المرسوم وفى ضوء الاهداف التى يتضمنها برنامج التغير .

٤- **الاثار** : وتتمثل فى كافة النتائج المترتبة على تنفيذ برنامج التغير سواء بالنسبة للافراد او الوحدات التنظيمية المختلفة او على التنظيم ككل .

٥- **المخرجات** : والتى تتضمن بشكل عام تحسين فعالية المنظمة ورفع كفايتها وتطوير الاداء الفردى والتنظيمى فيها وخلق المناخ الادارى الملائم والذى يساعد فى تحقيق الرضا العام للعاملين والعملاء على حد سواء .

أهداف التغيير[1]:

١- تحقيق التوازن بين المنظمة والبيئة التى تعيش فيها .

٢- العمل على ايجاد نظام حيوى فى المنظمة وذلك من خلال نقلها من النظام الميكانيكى القائم على تركيز السلطة الى النظام الحيوى القائم على اللامركزية فى السلطة .

٣- تغير سلوكيات العاملين بالمنظمة لتسجم مع التغيرات التى حدثت فى الظروف المحيطة بالمنظمة .

٤- تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين أفراد المنظمة .

٥- القضاء على الصراعات التى قد تحدث فى المنظمة وذلك باستخدام أساليب المواجهة .

٦- ادخال التقنية الحديثة فى النظام التكنولوجى للمنظمة بطريقة سليمة يقلبها الافراد .

٧- تطوير اجراءات العمل فى المنظمة بشكل يساعد على تبسيطها وادائها فى أقل وقت ممكن .

٨- زيارة ثقة الافراد بالمنظمة وببعضهم البعض .

٩- تغير الانماط القيادية فى المنظمة من انماط بيروقراطية الى انماط ديمقراطية تهتم بمشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات .

١٠- زيادة دافع الافراد للعمل وذلك باستخدام نظام حوافز فعال.

---

(1) د. حامد احمد رمضان بدر ، السلوك التنظيمى ، غير مبين الناشر ١٩٩٣ ص ٣٨٧.

مبادىء وقواعد التغيير[1]:

١- تتغير الماديات بمعدل أسرع من تغير الافكار .

٢- يتفاعل الافراد مع التغير ويزداد قبولهم له كلما اتيحت لهم فرصة أكبر لمناقشة والتحاور بشأنه .

٣- لا تغير من غير مرونة.

٤- تزداد فرص نجاح التغير اذا توفر فريق عمل من الاخصائيين والاستشاريين .

٥- ان أى تغير جذرى سيكون ثمنه غالياً .

٦- نقد العملية التغيرية ومعارضة بعض جوانبها ظاهرة صحية يحسن الاستفادة منها وعدم اجهاضها .

٧- الغاية فى التغير لا تبرر الوسيلة فالغاية والوسيلة يجب ان يكونا اخلاقياً بالدرجة الاولى .

٨- كلما كانت العلاقات الانسانية جيدة بين المغير والمتغير كلما أصبح التغير اكثر سهولة وقبولاً .

٩- العملية التغيرية عملية سلوكية تحتاج الى تفهم سلوكيات ونفسيات وطبائع من سيقع عليهم التغير .

١٠- ان أفضل أنواع التغير هو التغير المزدوج أى ما كان من القيادة الى القاعدة ومن القاعدة الى القيادة .

١١- كلما كان التغير لا يهدد مصالح الآخرين كلما كان أكثر قبولاً لديهم .

١٢- لا يمكن للتغير ان ينتج ويستمر بالكلام ولكن بالممارسة والتطبيق .

---

(1) د. سعيد يس عامر وآخرون ، الفكر المعاصر فى التنظيم والادارة ، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الادارى القاهرة ١٩٩٤ ص ٣٢١ ومابعدها .

مستلزمات التغير :

للعملية التغيرية مجموعة من المستلزمات يجب توفيرها حتــى يتحقــق المرجو منها وهذه المستلزمات هى[١]:

١- السلطة :

وذلك حتى يكون التغير شرعياً وقانونياً والسلطة هنا قد يكون مصدرها الاقناع او الاجبار والاقناع قد يكون بالحجة أوالبرهان وقد يكون ببيان الخسائر التى ستحلق بصاحب السلطة اذا لم يتم التغير.

٢- الالم :

حيث لابد ان يشعر المغيرون بمرارة الواقع حتى يتولد لديهم الحمـــاس للتغير .

٣- الرؤية :

وهنا يجب ان يتوافر للقائمون بالتغير تصور واضح للمستقبل المنشود .

٤- الموارد :

حيث ان التنفيذ الناجح للتغير يحتاج الـــى مـــوارد وأمكانيـــات ماديـــة وبشرية.

٥- الحساسية :

ونقصد بها تفهم المشاعر التى تنـــتج لـــدى المؤيـــدين والمعارضـــين والتعاطف معهم .

(1) المرجع السابق ص ٦٧

٦- مراقبة الخطط :

وهو الالتزام بمراقبة الاداء أثناء عملية التغير وتحديد المشكلات والسعى لحلها .

٧- الاصرار:

ويعنى عدم التردد او التراجع عند القيام بالتغير .

٨- التضحية :

وتعنى الاستعداد لتحمل تبعات التغير بلا تغير بدون دفع الثمن.

٩- الحجم :

وهو الادراك الدقيق لحجم المجموعة التى ستتأثر بعملية التغير.

١٠- المشاركة الخاصة :

وهى الرغبة والقدرة على الالتقاء بالأشخاص المؤثرين الذين لديهم القدرة على إعادة التغير .

١١- الترغيب والترهيب :

وهو الاستعداد والقدرة على تحفيز المتفاعلين مع التغير ومكافاتهم وكذلك القدرة على تهديد المقاومين للتغير ومعاقبتهم.

١٢- مشاركة الجمهور :

وهى الرغبة والقدرة على ايجاد التعاطف الجماهيرى اللازم فى اتجاه التغير .

أنواع التغير التنظيمى :

ينقسم التغير بصفة عامة الى تغير مخطط وآخر غير مخطط ونحن نركز هنا على التغير المخطط حيث يتم تقسيمه الى عدة انواع هى[1]:

١- التغير المتدرج :

وهو يبدأ بالتغيرات البسيطة ويطرح التزامات يسهل قبولها ثم يتدرج الى التزامات أكثر تعقيداً .

٢- التغير المرحلى :

وهنا يتم تقسيم الهدف النهائى للتغير الى أهداف جزئية يتم تحقيق كل منها فى مرحلة معينة بالتتابع مع الاستفادة من تراكم الاثار الناتجة عن التغيرات المرحلية السابقة بحيث يتحقق الهدف النهائى فى نهاية الفترة المخططة لبرنامج التغير .

٣- التغير الجذرى :

وهو الذى يستهدف تحقيق النتائج المرغوبة من خلال التعامل مع جميع النظم المطلوب تغيرها دفعة واحدة مستخدماً استراتيجية القوة والقصر بدلاً من التفاوض والاقناع .

---

(1) د. حامد أحمد رمضان بدر ، السلوك التنظيمى ، مرجع سبق ذكره ص ٣٩.

مجالات التغير التنظيمى :

يلاحظ بصفة عامة ان مجالات التغير التنظيمى متسعة ومتنوعة بقدر اتساع وتنوع أهداف التغير التنظيمى غير ان الذى يحدد مجال التغير التنظيمى هو الظروف الداخلية والخارجية لكل منظمة وبصفة عامة فإن أكثر مجالات التغير فى المنظمة هى :

- **نظام الأفراد وسلوكياتهم :** مثل تغير فى اتجاهات الافراد وادراكاتهم ونظم الاتصالات والحوافز .
- **نظام هيكل المنظمة وطرق العمل :** مثل تغير هيكل المنظمة من النظام الميكانيكى الى النظام الحيوى وتبسيط اجراءات العمل والتوسع فى برنامج الاثراء الوظيفى .
- **تغير فى مخرجات المنظمة :** مثل التعديلات فى مستوى جودة المنتج وأنواعه.
- **النظام التكنولوجى:** مثل ادخال الآت جديدة وإدخال نظم الكترونية جديدة واستخدام معدات جديدة .
- **النظم الادارية :** مثل نظم جديدة فى مجالات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .
- **النظام التسويقى :** مثل اجراء تعديلات فى سياسة البيع وفى التغليف والتعبئة وفى منافذ التوزيع .

خصائص التغير التنظيمى :

يتمتع التغير التنظيمى بالخصائص التالية :

- التغير عملية مستمرة وذلك نظراً لانه استجابة التغيرات حدثت فى ظـروف المنظمة أو من المتوقع ان تحدث .
- التغير عملية مخططة فهو ليس عمل عشوائى بل أنه يمر بـثلاث خطـوات ومراحل رئيسة هى مرحلة اذابة الجليد ومرحلـة التغيـر ومرحلـة اعـادة التثليج(١).
- التغير مسئولية ادارية فهو من المهام الرئيسة للمستويات الادارية المختلفـة بالمنظمة ولاسيما الادارة العليا .
- التغير مبنى على مفهوم النظم المفتوحة حيث ان قدرة المنظمة على القيـام بوظائفها وتحقيق أهدافها تتوقف على فاعلية العلاقـة بينهـا وبـين البيئـة الخارجية التى تعيش فى أطارها .
- التغير يهدف الى تحسين الفعالية التنظمية أى زيادة قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها بكفاءة وقدرتها على البقاء فى ظل ظروف متغيرة .
- التغير يعتمد أساساً على مشاركة العاملين مع الادارة فى احداثه.
- أنه لا يوجد أسلوب مثالى لاحداث التغير حيث ان أسلوب التغيـر وكيفيـة ادخاله يمكن ان يختلف من منظمة لآخرى وذلك باختلاف ظروف كل منها .

---

(1) اسماعيل محمد السيد ، الادارة الاستراتيجية ، مفاهيم وحالات تطبيقية ، المكتب العربى الحديث ، الاسكندرية ١٩٩٣ ص ٣٥١ وما بعدها.

مراحل التغيير :

هناك خلاف بين الباحثين على المراحل المختلفة التى تمر بها العملية التغيرية فبينما يرى جرينر Creiner ان التغير يجب ان يمر بست مراحل رئيسة هى[١]:

١- الضغط على الادارة العليا للانتباه ضرورة عمل شيىء ما .
٢- التدخل على المستوى الاعلى .
٣- تشخيص مواقع المشكلات .
٤- ابتكار الحلول الجديدة .
٥- تجربة الحلول الجديدة .
٦- فرض الحلول البديلة .

نجد ان كيرت لوين Kurt Lewin يرى ان العملية التغيرية يمكن ان تمر بثلاثة مراحل رئيسة هى :

١- **مرحلة اذابة الجليد** .. ويقصد تلك الجهود التى يجب ان تبذل لحمل الافراد على تقبل عملية التغير .
٢- **مرحلة التغير** .. وتضمن اختيار الاساليب والطرق اللازمة لوضع التغير المطلوب .
٣- **مرحلة اعادة التثليج** .. ويقصد بها بناء درجة عالية من التزام الافراد باستراتيجية التغير وتحفيزهم للتفاعل معها .

أما الدكتور **محمد المحمدى** فيرى ان التغير يجب ان يمر بثلاث مراحل هى[٢]:

---

(1) د. على حمادى ، التغير الذكى ، مرجع سبق ذكره ص ٨٣ وما بعدها.
(2) محمد المحمدى الماضى ، استراتيجية التغير التنظيمى ، مدخل اسلامى مقارن ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ١٩٨٩ ص ٣٢٣ .

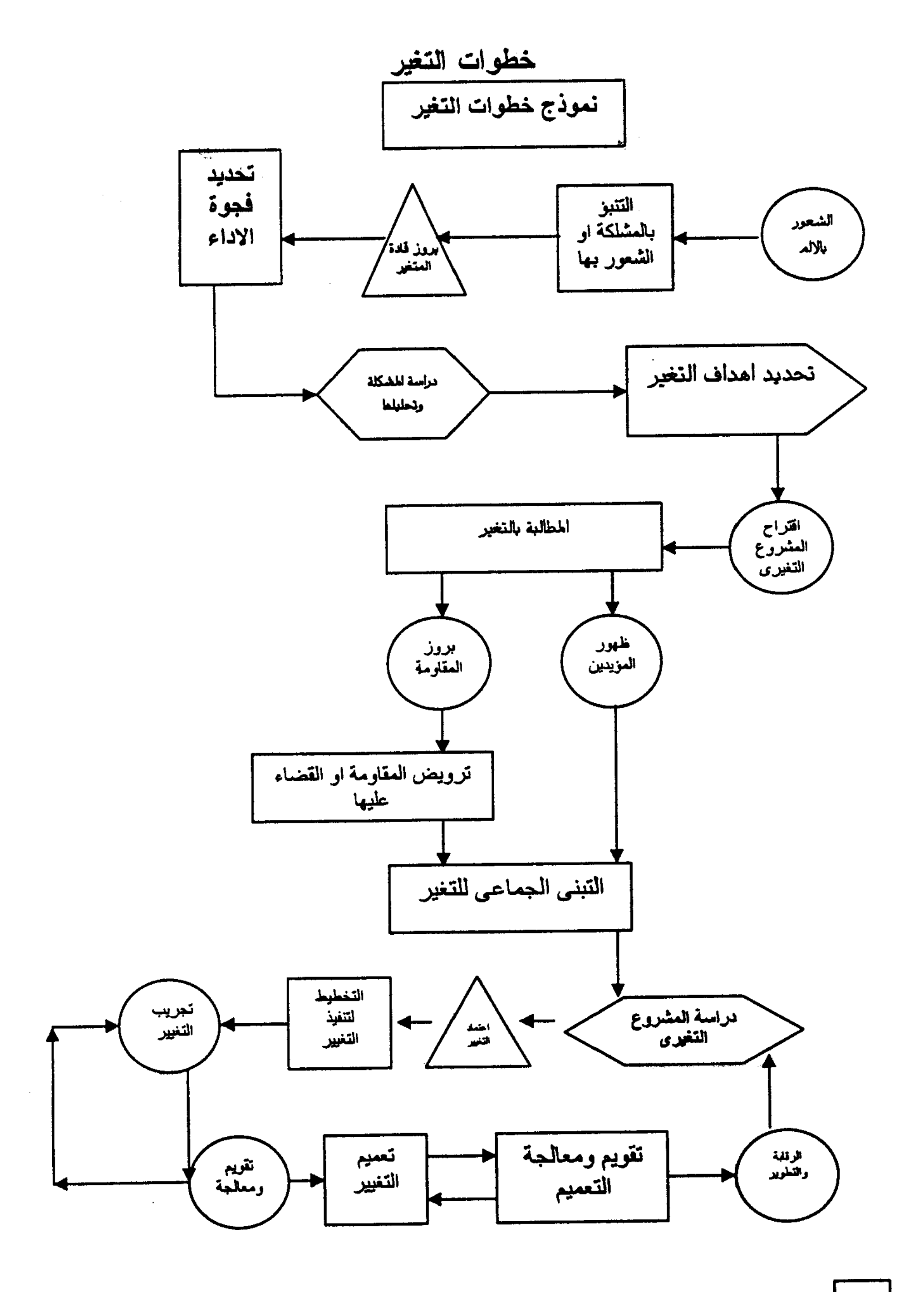
١- **مرحلة التخليـــة** : أى اخلاء النفس من كل الاوضاع الغير مرغـــوب منها .

٢- **مرحلة التحلية** : وهنا تتخلى النفس بمكارم الاخلاق والسلوك .

٣- **مرحلة الثبـــات** : وهنا يظل الانسان ثابتا على الوضع التغيرى الامثل الذى وصل اليه .

وعلى الرغم من هذا الاختلاف الواضح بـــين البـــاحثين الا ان أغلـــب الباحثين قد اتفقوا على المراحل العشرون التى يوضحها الشكل التالى[١]:

(1) د. على حمادى ، التغير الذكى ، ص ٩٢ .


خطوات التغير
نموذج خطوات التغير
الشعور بالالم
التنبز بالمشلكة او الشعور بها
بروز قادة المتغير
تحديد فجوة الاداء
دراسة المشكلة وتحليلها
تحديد اهداف التغير
اقتراح المشروع التغيرى
المطالبة بالتغير
ظهور المؤيدين
بروز المقاومة
ترويض المقاومة او القضاء عليها
التبنى الجماعى للتغير
دراسة المشروع التغيرى
التخطيط لتنفيذ التغيير
تجريب التغيير
تقويم ومعالجة
تعميم التغيير
تقويم ومعالجة التعميم
الرقابة والتطوير

مداخل التغيير[1]:

يمكن القول بصفة عامة ان هناك ثلاثة مداخل للتغير .

١- المدخل التنظيمى "الهيكلى" :

ويتمثل ذلك المدخل فى محاولة تحسين الاداء من خلال تغير الهيكل التنظيمى الرسمى للمنظمة وكذلك علاقات السلطة .. **حيث يمكن للمدير احداث التغيرات التنظيمية التالية :**

* اعادة تصميم الوظائف بما يسمح بدرجة أعلى من الاثراء الوظيفى ولا شك فى ان الاثراء الوظيفى يعنى ان هناك مهام أشرافية اضيفت الى عمل الموظفين التابعين وهذه الاضافات فى التحديدات والوجبات الممتعة تزيد غالباً دافعية الموظفين ويكون الموظفون أكثر احتراماً للتغيرات التى تصنع تحديات العمل .. والشكل التالى يسهم فى ايضاح ما سبق.

(1) د. رفعت محمد جاب الله ، ادارة الافراد والسلوك التنظيمى ، غير مبين الناشر ١٩٩٨ ص ٣٣٤ ومابعدها .

الاثراء الوظيفى

غير مثمر — عمل الموظفين

عمل

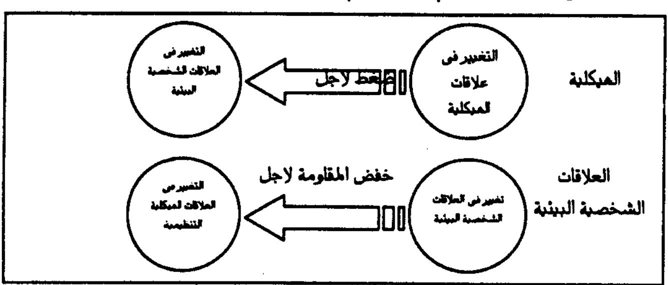
مثمر — عمل المديرين

● تخطيط
● تصميم
● تقويم

● تخطيط
● تصميم
● تقويم

* التغير فى الطرق الهيكلية المقابلة للعلاقات الشخصية الداخلية: مثل التغيرات فى طبيعة الموظفين ومهامهم والعلاقات يسهم الامر الذى يدفع الافراد لتغير علاقاتهم الشخصية على النحو الذى يوضحه الشكل التالى:

الطرق الهيكلية (المقابلة) للعلاقات الشخصية الداخلية



* تغير هيكل القوى داخل المنظمة مثل التحول من أسلوب المركزية الى أسلوب اللامركزية .
* احداث تغيرات فى وسائل التنسيق فمثلاً بدلاً من التنسيق عن طريق الرئاسات المشتركة يمكن التنسيق عن طريق اللجان .

٢- المدخل التكنولوجى :

اذا كان المدخل التنظيمى يركز على الاداء والانتاجية فإن المدخل التكنولوجى يركز على كل من الاداء والعاملين حيث تبذل المحاولات لجعل الوظيفة أسهل والجهد المبذول أقل عن طريق استخدام الوسائل الالية الحديثة ومن المتغيرات التى يمكن استخدامها طبقاً لهذا المدخل مايلى :

١- تغير طريقة الانتاج او الاداء كتحول مثلاً من أسلوب خطوط الانتاج الى أسلوب العمل الجماعى.

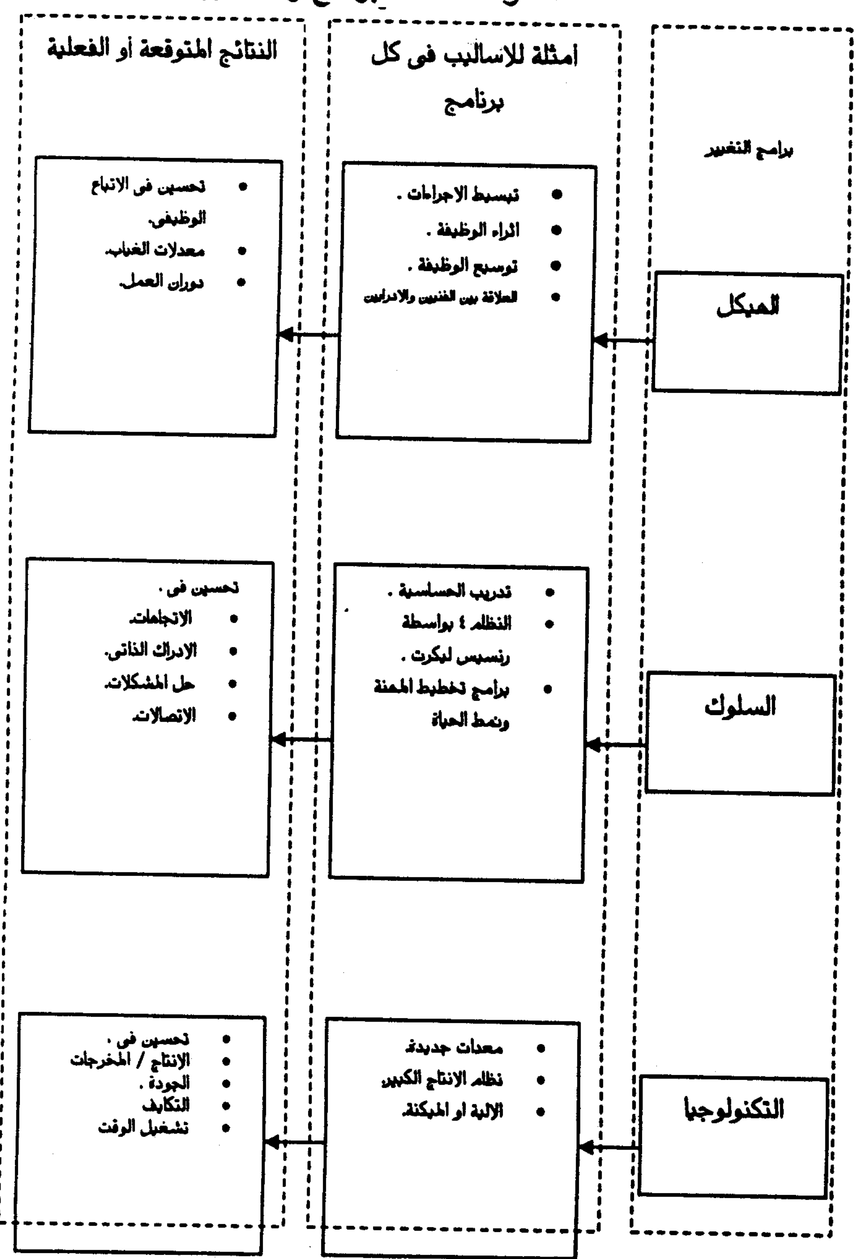
٢- التحسين فى وسائل الانتاج فيمكن مثلاً استخدام الآلات بدلاً من العمل اليدوى.

٣- مدخل العاملين "المدخل السلوكى" :

ويتضمن ذلك المدخل تلك المجهودات الموجهة نحو اعادة توجيه وتحسين اتجاهات العاملين ومهاراتهم ومعارفهم وذلك بهدف تخفيض المستوى العالى من المنافسة والصراع بين افراد وجماعات العمل ويتم هنا اللجوء عادة الى برامج تدريب الحساسية وبناء فرق العمل .

هذا ويلخص الشكل التالى المداخل المختلفة لاحداث التغير كما يعرض انواع البرامج المقدمة فى كل مدخل وكذلك النتائج المتوقعة منه.

برامج التغيير التنظيمى والنتائج المتوقعة لتلك البرامج والاساليب



تغير الاتجاهات[1]:

ان الكثير من الرؤساء قد يكتفون بتغيير سلوك مرؤوسيهم وليس اتجاهاتهم نظراً لسهولة الاولى وصعوبة الثانية غير ان المشكلة الاهم فى عمليات التغير هو ان يتم تغير اتجاهات المرؤوسين قبل تغير سلوكهم وذلك فى ظل ابعاد نظرية تغير الاتجاهات الاتية :

١- ان الفرد بطبيعتة يميل الى التواجد فى موقف متوازن ومن ثم فإنه اذا وجد فى موقف غير متوازن فإنه يحاول جاهداً التخلص من التضارب حتى يعيد للموقف توازنه .

٢- إن أطراف عملية التغير ثلاثة هم الرئيس والمرؤوس وموضوع التغير لذا فإنه يجب تفهم طبيعة الاتجاهات بين هذه الاطراف .

فاذا كانت جميع الاتجاهات ايجابية "كما فى شكل ١" فإن الموقف يعتبر متوازناً وهذا أمر مرغوب فيه اذ انه يعنى عدم وجود أيه مشكلة لدى الرئيس نحو تغيير اتجاهات مرؤوسيه .

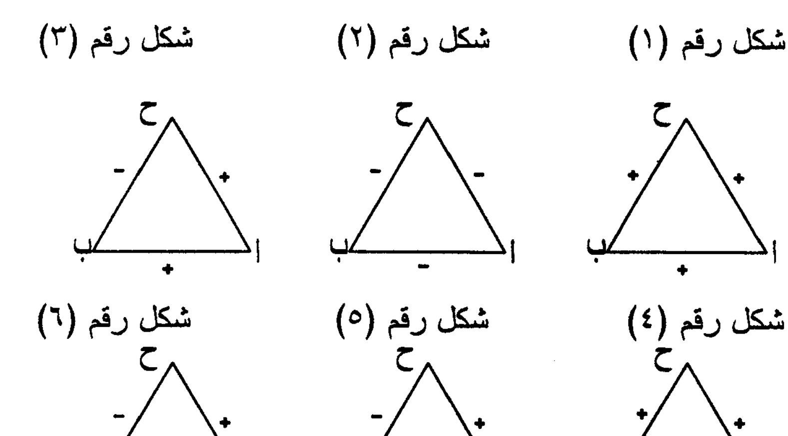
أما اذا كانت أحد هذه الاتجاهات ايجابية فى حين ان باقى الاتجاهات سلبية فإن الموقف يعتبر متوازناً ايضاً غير ان هذا التوازن يكون أمر غير مرغوب فيه "شكل ٢" حيث ان المرؤوس هنا لا يهتم برئيسه ولا بموضوع التغير وبالتالى فليس هناك أى ضغط عليه لتغير اتجاهاته .

اما الموقف غير المتوازن فيمكن تصوره فى حالة وجود علاقتين ايجابيتين وثالثة سلبية كما فى الشكل ٣ ، ٤ .

---

(1) دكتور. حنفى سليمان محاضرات تدريبية .

إبعاد نظرية الاتجاهات



(*) لاحظ ان :

أ تسير الى الرئيس

ب تسير الى المرؤوس

ح تسير الى موضوع التغير

٣- وعلى ذلك فإن فكرة تغير اتجاهات المرؤوس لن تأتى الا اذا حاول الرئيس وضع المرؤوس فى موقف غير متوازن ومن ثم سوف يحاول المـــرؤوس بنفسه حل مشكلة عدم التوازن هذه للرجوع الى حالة من التوازن وذلك اما بتغير اتجاهاته نحو الرئيس او نحو موضوع التغير .

٤- والمشكلة التى تقابلنا الان هى هل يغير المرؤوس اتجاهاته نحو الرئيس أم يغير اتجاهاته نحو موضوع التغير وهذا هو ما يسمى بمشكلة التبؤ باحتمالات النجاح أو الفشل ولضمان سلامة هذا التبؤ ينصح بإتباع الارشادات التالية :

- اذا كانت اتجاهات المرؤوس نحو رئيسه أقوى وأهم من اتجاهاته نحو موضوع التغير فإن احتمال تغير العلاقة بين المرؤوس وموضوع التغير يكون أكبر من احتمال تغيرها بين المرؤوس ورئيسه والعكس صحيح .
- اذا كانت اتجاهات المرؤوس نحو كل من رئيسه وموضوع التغير على درجة واحدة من القوة والاهمية فإن احتمال تغير اتجاهاته نحو أى منهما يكون ضعيفاً وبالتالى سيبقى الموقف على ماهو عليه .
- اذا كانت درجة وضوح موضوع التغير أكبر من درجة وضوح الرئيس وذلك من وجه نظر المرؤوس فإن احتمال تغير العلاقة بين المرؤوس ورئيسه يكون أكبر من تلك التى بينه وبين موضوع التغير والعكس صحيح .
- اذا كان لدى المرؤوس قدر متساوى من المعلومات عن كل من موضوع التغير ورئيسه فإن احتمال حدوث التغير فى أى اتجاه سيكون ضعيفاً .
- يجب على كل رئيس ملاحظة ان للافراد قدرات مختلفة على تحمل المواقف المتضاربة وعلى ذلك فهناك بعض المرؤوسين لن يستجيبوا مطلقاً للعملية التغيريتة .

أسباب مقاومة التغيير :

يحدد هيت وزملائه .Hittet al اسباب مقاومة التغير كمايلى:

١- القلق او التهديد المرتبط بالاشياء الجديدة او غير المألوفة .

٢- حث الجماعة المتماسكة كل عضو منها على عدم الاستعداد والقابلية للتغير خوفاً من آثار هذا التغير على العلاقات الاجتماعية داخل الجماعة .

٣- القسوة التنظيمية العائدة للرقابة غير المرنة وللانظمة والقواعد والاجراءات فى العمل .

٤- عدم الاستعداد للتضحية عندما يظهر ان انجازات المنظمة الماضية أقل رضا .

٥- الخسارة الظاهرة لضمان العمل عندما يراد تعلم مهام واجراءات جديدة .

٦- الحاجة الى الثقة بين اعضاء المنظمة التى تجعل التغير أكثر تهديداً بسبب الشك والريبة فى دوافع الاخرين .

وعلى الرغم من تعدد الاسباب التى تدفع العاملين الى مقاومة التغير فإن التغير آت لا ريب فيه وذلك لاسباب الموضحة بالجدول التالى :

مبررات التغير[1]

المصدر	العوامل
البيئة الفنية (التقنية)	١- انفجار المعلومات ، زيادة ضغوط العمل. ٢- التطوير فى عمليات الانتاج . ٣- التطوير فى إعداد وتقدم الانتاج . ٤- انفجار فى المعلومات والاتصالات .
البيئة الاجتماعية	١- تغير الاتجاهات والقيم نحو العمل. ٢- تغير الاتجاهات والقيم نحو المسئولية الاجتماعية. ٣- الانظمة والتعليمات واللوائح الحكومية . ٤- النمو السكانى
البيئة الاقتصادية	١- السوق العالمى الاستهلاكى . ٢- التغير السريع والمطرد وأذواق المستهلكين وافضليات موارد الانتاج . ٣- نمو الاعمال المختلطة والمتداخلة .
البيئة التنظيمية (الادارية)	١- متطلبات الموظفين والعاملين ، والمشاركة فى الانهماك فى العمل. ٢- الانسحاب العائد للتقنية المتقدمة وجم المنظمة . ٣- تغير الاتجاهات والقيم والمهارات لدى المديرين والموظفين .

(1) Hitt et al. Effective Management, 1979 p.452

هذا واذا كانت التغيرات لا ريب فيها والمقاومة لا ريب فيها ايضاً فليس امامنا سوى محاولة التخفيض من حدة هذه المقاومة من خلال المداخل التى يوضحها الجدول التالى:

مدخل خفض مقاومة التغيير

م	المدخل او المرحلة	الموقف الذى يستخدم فيه	المزايا	الاثار
١	الاتصال للاقناع	حيث لا تتوافر للمستهدفين بالتغير المعلومات الدقيقة عن أهداف ونتائج التغير	متى تم الاقناع سيساعد الافراد فى تنفيذ التغير	قد يتطلب الامر وقتا طويلاً ان زاد عدد الافراد المستهدفين بالتغيير .
٢	المشاركة فى الادارة وفى صياغة خطط التغيير	حيث لا تتوافر لمخططى التغيير كافة المعلومات اللازمة لتصميم التغير وحيث يكون لاخرين قوة ملحوظة للمقاومة .	سيلتزم المشاركون بتنفيذ التغير وسيقدمون ماليدهم من معلومات متصلة به لتتكامل مع وتصب فى خطة التغير .	يمكن ان يستغرق الامر وقتاً طويلاً عن ضغط المشاركون لتصميم تغير غير مناسب .
٣	الوعد بالدعم والمساعدة	حيث يخشى المتهدفون بالتغير من عدم القدرة على التكيف مع متطلباته.	متى اطمئن المتهدفون بالتغير الى جدية الوعد وكفاية الدعم تتلاشى او تقل مقاومتهم .	سيسهل الحصول على تجاوب سريع مع برنامج التغيير .

م	المدخل او المرحلة	الموقف الذى يستخدم فيه	المزايا	الاثار
٤	التفاوض	حيث سيخسر فرد أو مجموعة من جراء التغير ويكون له او لها قوة ملحوظة للمقاومة .	قد يسهل تجنب مقاومة ذات شان .	قد يكون ذلك مكلفاً ان ضغط المستهدف أو المستهدفون بالتغير للمساومة وطلب مقابل للموافقة على التغير او تيسير .
٥	المناورة	ان تعذر استخدام مداخل أخرى او كانت مكلفة للغاية.	قد يكون حلاً سريعاً وغير مكلف نسبياً ازاء مشكلات المقاومة .	قد يؤدى لمشكلات مستقبلية إن احس الافراد انهم مستهدفون او كانوا مستهدفين بمناورة .
٦	الالزام الضمنى او الصريح	حيث تكون سرعة التغير ضرورية او حتمية وتكون لمخططى التغير قوة ملحوظة .	حل سريع ويمكن ان يتغلب على صور المقاومة .	قد يمثل مخاطرة ان ترك الافراد حانقين على مخطط التغيير
٧	النقل ، الفصل ، والتعيين	حيث يكون الرافض ذو مركز تنظيمى مؤثر ويرفض الالزام	التخلص من مقاومة مؤثرة وردع مقاومين آخرين	قد تظهر الادارة بمظهر استبدادى قد تفقد كفاءات بشرية مؤثرة .

الفصل التاسع

الدافعية

تعود كلمة الدافعية(*) "التحفيز" فى أصلها الى الكلمة اللاتينيـــة "Movere" أى يحرك او يدفع ثم أخذ هذا الاصطلاح معنى أوسع يشتمل على "رغبة الفرد فى أشباع حاجات معنية"(٢) وأنه يتعلق بالقوى التى تحافظ او تغير اتجاه أو كمية أو شدة السلوك"(٣) .. هذا ولقد وردت تعاريف عديدة للدافعيـــة وذلـــك بهـــدف ايضاح لماذا يبذل بعض الافراد أقصى طاقاتهم فى العمل فـــى حـــين نجـــد ان البعض الآخر من الافراد لم يبذل الجهد بالمستوى المطلوب ونحن نذكر فيمايلى بعض هذه التعاريف:

- **عرف ستونر Stoner** الدافعية على انها "الشيىء الـــذى يســـبب الســـلوك الانسانى ويواجهه ويحافظ عليه"(٤).

(*) اعتاد غالبية الكتاب على استخدام لفظ التحفيز مرادفاً لفظ الدافعية ولكننا هنا نشير الـــى اختلاف المصطلحين.

- **فالتحفيز** يعنى "تلك المجهودات التى تبذلها الادارة لحث العاملين على زيادة انتاجتهم وذلك من خلال أشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعى نحو أشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية .
- **أما الدافعية** فهى تعنى هنا تلك القوة الداخلية التى تنبع من الفرد والتى تنشط وتحرك الفرد وتدفع سلوكه تجاه أهداف محددة وهى أيضاً درجة الحماس لدى الفرد والتـــى توجه سلوكه فى اتجاه معين وغالباً مايكون فى اتجاه حافز معين .

(2) Gary Dessler, Oranization and Mangement Acontingency Approach " Englawood cliffs, N.J :prentice-Hall 1976" p.356

(3) Joe Kelly, oranizational Behavior, Rev. ed. I (Home wood, III: Richard D.Irwin 1974) p279.

(4) James A.F. Stoner. Management (U.S.A.Prentice – Hall Inc Englewwod cliffs 1978) p.402.

- وعرف بـــوراك **Burack** الدافعية بانها "قوة ناتجة عن التوتر الذى تحدثـــه الحاجة غير المشبعة داخل الفرد فتدفعه وتوجهه نحو القيام بعمل او ســـلوك معين "[١].
- ونظر كرى **Cray** الى الدافعية على انها " محصلة سلسلة مـــن العمليـــات الداخلية والخارجية التى تؤثر على الفرد فتثير حماسه ومثابرته واستمراريته فى اتخاذ منهج معين "[٢].
- وعرف ستيرز **Steers** الدافعية على انها "القوة الشاحنة للسلوك والدافعة له والمحافظة عليه والمواجهة له والتى توقفه"[٣].
- اما بولتوس **Baltus** فقد عرف الدافعية علـــى انهـــا "مجموعـــة الافكـــار والحاجات والمشاعر والظروف التى تدفعنا نحو التصرف بطريقة معينة "[٤].
- ويعرف **Glaria Terry** الدافعية على انها " سلوك موجه لتحقيق هدف"[٥].
- ويرى **Gohn Campbells** الدافعية بانها "تتعلق بـــ :
  * اتجاه السلوك
  * قوة الاستجابة اذا ما قرر الفرد اختيار سلوك معين
  * ثبات السلوك او طول المدة التى يستمر فيها الفرد بالتصرف المعين"[٦].

(1) Diame E. Papalia and sally wendkos olds psychology second Edition (U.S.A. McGraw-Hill book company 1988)p.383.
(2) elmer H. Burack and Nicholas S. Mathys Introcluction to Management: Acareer perespective (U.S.A. Johnwiley and sons 1983)P.268 .
(3) J.L. Gray and F.A.starke, argnization al Behavior comcepts and Applications (U.S.A, Merrill publishing company 1988) P 104
(4) R.M. Steers and L.W. Porter, Motivations and work Behavior (U.S.A, Mcgraw-Hill 1978)p.5
(5) Rita. K. Baltus, Personal psychology yor life and work, 3rd Edition (U.S.A. McGraw-will book company 1988) P. 43
(6) Ralph W.Reber and Gloria terry, Behavioral in sights for Superision (Engle wood liffs N.J prentice-Hall Inc 1975) P.32 .

- ويعرف Beach الدافعية بانها "الاستعداد لبذل مجهود لتحقيق هدف أو منفعة .. والدوافع هى الباعث والسبب الرئيسى لافعال الناس"[١].
- ويقول Fulmer "اذا كان سلوك الانسان هو بمثابة حجر البناء للشخصية الانسانية فإن الكثيرين يعتبرون الدافعية هى مفتاح السلوك .. واذا كانت الشخصية الانسانية فى غاية التعقيد فإن ذلك يشير الى ان الدافعية لن تنظمها وتحكمها معادلات بسيطة يمكن التحكم بها بواسطة الحاسوب .. ذلك لان كل فرد منا يحتاج لبرنامج مختلف كما ان هذا البرنامج يجب ان يخضع لمراجعة مستمرة ليواكب دوافعنا العديدة المتغيرة "[٢].

ومما سبق تتضح اختلاف مدارس علم النفس في تفسير دوافع السلوك غير أنها تتفق جميعها في المبادئ العامة التي من أهمها ما يلي:

١- كل سلوك وراءه دافع.

٢- السلوك الإنساني سلوك هادف حيث لا يوجد سلوك بدون هدف.

٣- السلوك الإنساني سلوك مسبب، وقد يكون هذا السبب ظاهراً وغير ظاهر.

٤- السلوك الإنساني متعدد الأسباب؟

٥- السلوك الإنساني ليس منعزلاً ولكنه مرتبط بمجموعة من الأحداث والخبرات السابقة أو أحداث لاحقة.

٦- في حالات كثيرة يعمل اللاشعور على تحديد سلوك الفرد.

٧- السلوك الإنساني عمل مستمر فلا توجد فواصل محددة بين بدء كل سلوك ونهايته.

---

(1) James Gibson, John Ivancevich and James H.Donnelly Jr. organization Behavior, Structure, Processes 3rd ed. (Boston Mass: Irwin 1994)

(2) Dales Beach, Personnel : the management of people at work 2nd ed (condom : the Macmillam co. 1970) P. 445

٨- السلوك الإنساني يشمل كل الفرد فهناك عمليات وتفاعلات تتم داخل الكيان الفردي كله وفي وقت و احد.

٩- لكي نغير السلوك الحالي لابد من معرفة وفهم ماضي الفرد وحاضره.

١٠-فهم الشخصية يقوم على أساس فهم الصراع بين الدوافع والميول والرغبات من ناحية وبين البيئة الاجتماعية من ناحية أخرى.

وبعد هذا العرض المختصر المفهوم الدافعية فاننا نخلص الى ان الدافعية هى " **القوة الداخلية التى تنبع من الفرد والتى تنشط وتحرك الفرد وتدفع سلوكه تجاه أهداف محددة**"[١] ولكى نتفهم هذا التعريف فإنه يجب القاء الضوء على المفاهيم التالية :

١- السلوك :

يقصد بالسلوك جميع أوجه النشاط العقلى والحركى والانفعالى والاجتماعى التى يقوم بها الفرد لكى يتوافق مع بيئته ويشبع حاجاته ويحل مشكلاته وهو بذلك "سلسلة من الاختيارات التى يقوم بها الفرد من بين استجابات ممكنة عند تنقل الفرد من موقف الى آخر **والسلوك كخاصية من الخصائص الانسان يتميز بمجموعة من الخصائص من أهمها**[٢]:

١- السلوك له هدف معين فكل سلوك يصدر من الشخصية لابد ان يكون موجهاً لهدف معين .

٢- ان السلوك مسبب أى له سبباً والسبب عبارة عن تفاعل بين المحرك والمؤثر وبين توجه الفرد وتفسيره لهذه المحركات والمؤثرات .

(1) Robart M. Fulmer, the new Management 3rd ed (London macmillam 1983) pp. 279-280

(2) Lee J.Cornbach Educational psychology New York : Horcourt, Brace and Co. 1974 p.11

٣- ان كل سلوك انسانى يكمن وراءه دافع معين والدافع يتركز فى الحاجة والرغبة الكائنة فى الانسان .

هذا ويلاحظ أنه لاتوجد تقسيمات موحدة ونمطية عند علماء النفس لظاهرة السلوك الانسانى فكل منهم يضع تقسيمات مختلفة ومتباينة عن تقسيمات الآخرين ولكن أكثر هذه التقسيمات شيوعاً هى :

١- السلوك الفطرى والسلوك المكتسب .
٢- السلوك السوى والسلوك المرضى .
٣- السلوك المقبول من جانب المجتمع والسلوك المضاد لتقاليد ومبادىء المجتمع .
٤- السلوك الذى يختص به الانسان والسلوك الذى يشترك فيه الانسان مع غيره من الكائنات الآخرى كالحيوان والطير .

المتغيرات المسئولة عن السلوك:

لتحديد المتغيرات المسئولة عن السلوك فإنه يجب ملاحظة ثلاثة أوجه هى[1]:

أ- اتجاه السلوك :

حيث يبدو السلوك فى عمل شىء بدلاً من عمل شىء آخر او اتخاذ اتجاه معين بدلاً من اتجاه آخر مثل الجلوس او الوقوف .

ب- كمية السلوك :

ويقصد به اتخاذ اتجاه معين بدرجة من الاصرار او الشدة مثل عدد الاستجابات التى تصدر قبل ان يمتنع الفرد عن سلوك معين .

(1) د. عرفة المتولى سند ، مقدمة فى العلوم السلوكية وتطبيقها فى الادارة ، دار الثقافة للطباعة والنشر

ج- تكافؤ السلوك :

نعنى بذلك الوقت الذى يستغرقه الفرد حتى يظهر الاستجابة المطلوبة .. ومن ثم يمكن القول ان **المتغيرات المسئولة عن السلوك هى:**

١- ما أكتسبه الفرد من مفاهيم عن الظواهر المحيطة به وعن العلاقات القائمة بينها .

٢- مجموع العادات والتوقعات التى اكتسبها الفرد فمثلاً توقعه ان يقدم له الطعام بعد سماع صوت معين وتوقع التلاميذ الخروج من المدرسة بعد سماع صوت الجرس الاخير .

٣- مجموعة الدوافع الايجابية والسلبية التى تسبب فى ميل للإقدام او الإحجام نحو الموضوعات المختلفة فى بيئة .

وعموماً فسواء كانت المتغيرات المسئولة عن السلوك عبارة عن أحداث وقعت فى الماضى البعيد للكائن الحى او القريب فإنه لابد ان ننظر إليها باعتبارها متغيرات مستقلة عن الكائن الحى نفسه وليست صورة آخرى من صور سلوكه .

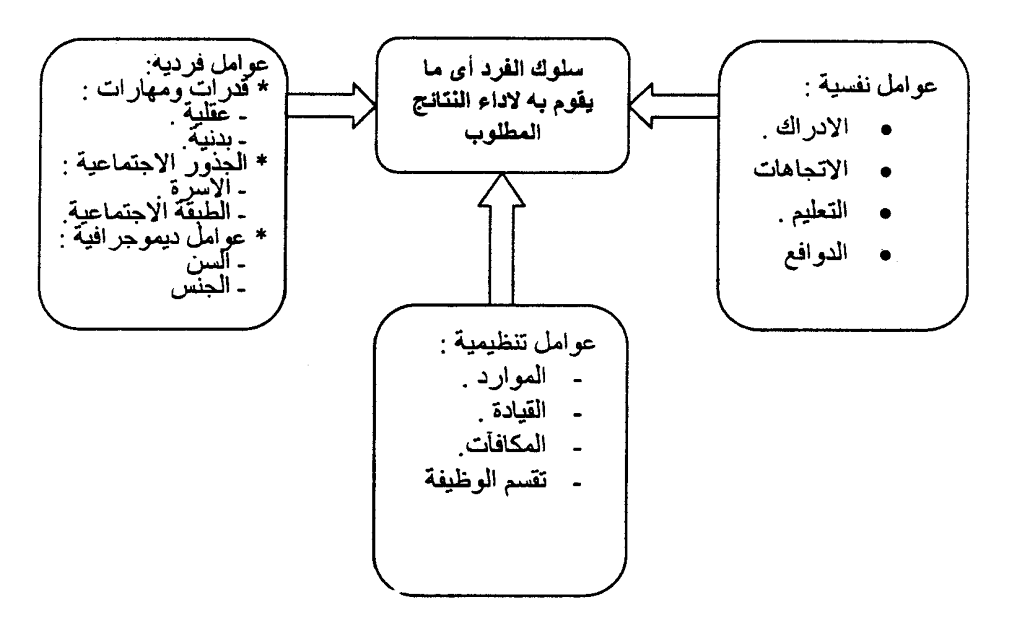
وأهم ما ينبغى ملاحظته عند التعرض لموضوع السلوك مايلى :

١- ان تفسير السلوك مسألة ليست قطعية ولا مؤكدة ولكنها عملية احتمالية.

٢- ان الدوافع وان كانت أحد العوامل المفسرة للسلوك فهى أهم تلك العوامل.

٣- ان الادارة من خلال التحفيز تسعى الى الوصول بسلوك العاملين من الوضع المعتاد الى الوضع المفضل .

٤- يجب ان تقوم الادارة بدراسة متأنية للعوامل المؤثرة فى سلوك العاملين لديها وان تتعرف على محددات هذا السلوك ويوضح الشكل التالى أهم العوامل المؤثرة على سلوك العاملين .



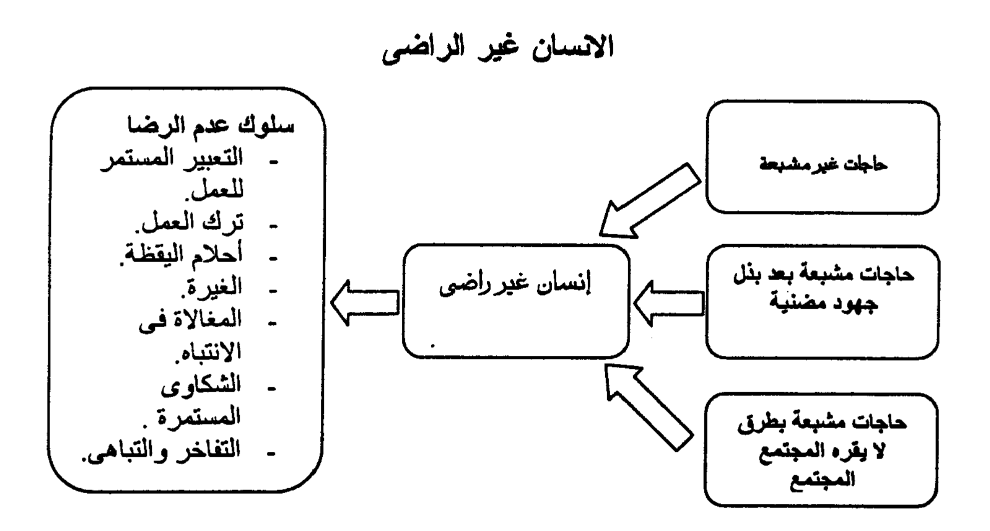
٢- الدوافع :

يقصد بالدافع أى شيىء يدفع الفرد للتصرف بطريقة معينة او هو عبارة عن قوة داخلية تستجيب للحوافز وتوجه سلوك الفرد نحـو تحقيـق او إشـباع حاجاته او رغباته أو توقعاته(*) .. أى أنه يقصد بالدافع(**) بصفة عامة نقص ذو اتجاه وهو يتمثل فى كل انواع السلوك التى ينخرط فيهـا الفـرد وراء هـدف

(*) يلاحظ ان غالبية الكتاب يعتقدون أن مصطلح الـدوافع والحاجـات والرغبـات هـى مصطلحات مرادفة وفى رأى بولتس ان مصطلح الدوافع هو أعم وأشمل من مصـطلح الحاجات او الرغبات لانها تشتمل على كلايهما .

(**) قد يشير الدافع إلى محتوى ونوع ومكونات الحالة الدافعية وهو يختلف فى ذلـك عـن الدافعية التى تعبر عن مجموعة القوى الدافعة داخل الفرد التى تعمـل علـى اسـتمرار نشاطه كإنسان بشرى وتدفعه إلى تحقيق مجموعة من الاهداف المحـددة مـن خـلال ممارسة أنماط متنوعة من السلوك .

ويشمل كل ما يفعله الفرد وما يلاحظه وما يشعر به وما يفكـر فيـه بصـورة متكاملة إلى حد كبير او قليل فى سعيه نحو هدف معين .. كذلك يستخدم الـدافع بمفهوم الحاجة(*) التى تدفع الانسان إلى القيام بسلوك معين يسعى إلـى تحقيـق هدف معين يساهم فى إشباع هذه الحاجة وينقل الفرد من حالة عدم الرضا إلـى حالة الرضا كما يتضح ذلك من الشكل التالى :



(*) الحاجة عبارة عن نقص ينشأ حينما يكون هناك عدم توازن فيسلوجى او نفسى .

خصائص الدوافع[1]:

١- الدافعية ظاهرة متميزة فلكل إنسان خصائص تميزه عن غيره.

٢- الدافعية ذات توجه قصدى فكل إنسان يقوم بعمل ما فإنه يقوم بذلك باختياره ومن ثم تكون الدوافع التى دفعته ذات طابع قصدي أى موجه.

٣- الدافعية عملية معقدة التركيب وذلك للأسباب التالية :

- لا يمكن رؤية الدافع الى العمل بل يمكن استنباطه .
- للانسان حاجات متعددة تتغير باستمرار وقد تتضارب.
- أن إشباع حاجة ما قد يؤدى إلى زيادة قوة الحاجة وليس إلى إطفائها .
- يشبع الافراد حاجاتهم بطرق مختلفة .
- من النادر أن نجد دوافع وحاجات منفصلة .
- إن السلوك الهادف قد لا يشبع حاجات الانسان مما يؤدى إلى حدوث سلوك آخر غير السلوك الاشباعى .

هذا وتنقسم الدوافع الى عدة أنواع حيث لا يوجد اتفاق بين علماء النفس على تقسيم واحد نذكر منها لاغراض الدراسة والتحليل ما يلي:

(أ) الدوافع الاولية :

يطلق احياناً على هذه الدوافع أسم الدوافع الفسيولوجية - وهى حاجات الفرد المادية وتتمثل فى الطعام والشراب والمسكن والملبس .. " كما يطلق عليها احياناً أسم الدوافع السيكولوجية وتمثل فى الحاجات المعنوية للافراد كحاجة الى

---

(1) د. عبد البارى درة وآخرون ، ادارة القوى البشرية ، دار الندوة للنشر والتوزيع ، عمان ١٩٨٦ ص ٤٥٢ .

الشعور بالاحترام والحاجات الاجتماعية التى من شانها ان تسبب لــه الشــعور بحالات السعادة والارتياح **ويقسم علماء النفس الدوافع الاوليـــــة الى**(١):

- **الدوافع الايجابية** وهى التى تنتج عن نقص فى الخلايا يتطلب تعويض معين ومن أمثلة هذه الدوافع الجوع والعطش والنوع .
- **الدوافع السلبية** وتنشأ هذه الدوافع عند ظهور مثير ضار جســمانياً أو ذهنياً وذلك مثل الشعور بالألم .
- **دوافع الحفاظ على النوع** وهى التى تنشأ عن نظام التكاثر الذى يشــجع التقاء الجنسين وإنجاب الأطفال .

(ب) الدوافع العامة :

وهى تلك الدوافع التى تقع فى مرحلة وسط بين الدوافع الاولية والثانوية وهى لا تستند الى الجانب الفسيولوجى للانسان بل أنها تدفع الفرد للفهم والسعى نحو الجديد وتحقيق التقدم من أجل أثراء واغناء الامكانات السلوكية(١) ومن أمثلة تلك الدوافع دافع الجدارة ودافع حب الاستطلاع والتطويــع والنشــاط .. هــذا ويلاحظ ان تفهم مثل هذه الدوافع يكون ذو أهمية كبيرة فــى دراســة الســلوك الانسانى ولاسيما فى المنظمات المختلفة وذلك لارتباطها بالســلوك التنظيمــى بدرجة أقوى من ارتباطها بالدوافع الاولية .

(جـ) الدوافع الثانوية :

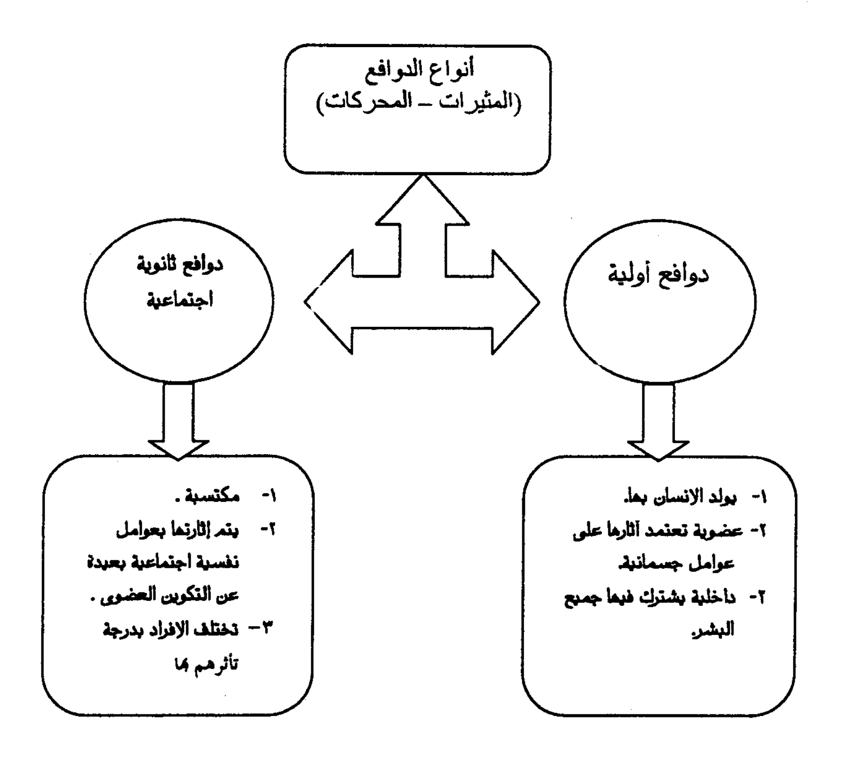
وهى دوافع مكتسبة ترتبط بمفاهيم التعلم ولاسيما مبدأ التدعيم ومن أهم هذه الدوافع دافع القوة والسلطة ودافع التحصيل ودافع الانتماء ودافــع الامــان ودافع المركز الاجتماعى وهذه الدوافع لها أثــــــر غير مــــحدود على

---

(1) Robert White "Motivation reconsiderr: the concept of competence" psycholog review, september 1957

السلوك الانسانى بصفة عامة وعلى السلوك التنظيمى بصفة خاصة حيث انه كلما تقدم المجتمع الانسانى سيطرت الدوافع الثانوية على السلوك الانسانى بدرجة أكبر من الدوافع الاولية .. ويوضح الشكل التالى أنواع الدوافع التى سبق ذكرها :

أنواع الدوافع



هذا ويلاحظ أنه يمكن تقسيم الدوافع المكتسبة إلى نوعين هي الدوافع ...عورية والدوافع اللاشعورية.

ويقصد **بالدوافع الشعورية** تلك الدوافع التي يدرك الفرد و جودها وطبيعتها ويمكنه أن يجد الصلة بينها وبين السلوك الصادر عنها **ومن أمثلتها العواطف.**

أما **الدوافع اللاشعورية** فيقصد بها تلك التي لا يدرك الفرد وجودها وبالتالي لا يستطيع تحديد الصلة بينها وبين سلوكه. ومن آثار هذه الدوافع نسيان الفرد لموعد هام يرغب في الذهاب إليه أو أن يتفوه الشخص بكلمة غير التي يريد أن ينطق بها أو ما إلى ذلك. ومن أمثلة الدوافع اللاشعورية العقد النفسية والحيل العقلية اللاشعورية، **ونورد فيما يلي توضيحاً لبعض أنواع الدوافع الشعورية واللاشعورية وذلك على النحو التالي:**

أ- العواطف:

العاطفة هي تعديل ناشئ عن تنظيم الغرائز وانفعالاتها حول موضع محدد. وهي نوع من الدوافع المكتسبة تؤدي إلى تعديل السلوك.

ويمكن تقسيم العواطف إلى نوعين أساسيين هي العواطف الإيجابية أو عواطف الحب وهي عبارة عن عواطف بناءة أو سارة وعواطف سلبية أو عواطف الكراهية وهي عبارة عن عواطف غير سارة.

كذلك يمكن تقسيم العواطف إلى نوعين آخرين هما العواطف المادية والعواطف المعنوية ويقصد **بالعواطف المادية** تلك التي تتركز في المحسوسات – كالأشياء أو الأشخاص ويمكن تقسيمها بدورها إلى عواطف مادية فردية تتعلق بشخص أو شيئ واحد وعواطف مادية جماعية تتعلق بأكثر من شخص أو أكثر من شئ. أما **العواطف المعنوية** فتتركز حول المعاني مثل حب الصدق وحب الخير وحب الجمال.

ويترتب على تكوين العواطف تعديل في السلوك وتنظيم للدوافع الفطرية ويعتبر تكوين هذه العواطف من العوامل التي توجد نوعاً من الملاءمة بين عقل الفرد والبيئة المحيطة به. ولذلك يمكن القول أن العواطف تكسب الفرد قدر كبير من الاستقرار والثبات وتجعل من الممكن التنبؤ بسلوكه حيث أن الشخص الذي لا عاطفة عنده يكون قابل للاتجاه نحو أية جبهة تدفعه إليها غرائزه وذلك عكس الفرد قوى العاطفة.

ب- العقد النفسية:

العقد النفسية هي اتجاه وجداني مكتسب عنيف ودائم يؤثر في سلوك الفرد دون علمه أو إرادته. وعلى ذلك فهي عبارة عن عواطف مكبوتة لم تسمح لها الظروف الاجتماعية بأن تتحقق، وأصبح استمرارها في منطقة الشعور مؤلم للنفس ومهدد لكيانها. فهي مجموعة من الحوادث أو الذكريات المكبوتة نظراً لأنها غير سارة أو مخيفة أو مخزية لا تقبلها ذات الفرد فتتخلص منها بتحويلها إلى منطقة اللاشعور وكبتها فيها. وهي تدفع الفرد إلى تصرفات تبدو شاذة وغريبة أو مبالغ فيها.

والإنسان المصاب بالعقدة النفسية لا يتسنى له معرفة ذلك أو تحديد مصدرها أو تفسير سلوكه الناشئ عنها لذلك يتم الاعتماد على أساليب التحليل النفسي لمعرفة ذلك. ومن أمثلة العقد النفسية عقد النقص. ومن الجدير بالملاحظة أن هناك فرق واضح بين الشعور بالنقص وعقدة النقص فالشعور بالنقص يدركه الفرد ويشعر به. ومن أعراضه الخجل الشديد والارتباك والميل إلى الانطواء...إلخ. وهو يسبق عقدة النقص وقد يؤدى إليها ولا يمكن الوصول إلى عقدة النقص دون المرور بالشعور بالنقص. أما عقد النقص فهي تكون في منطقة اللاشعور ولا يدري الفرد عنها شيئاً رغم أنها تسيطر على سلوكه. ومن أعراضها الطموح المبالغ فيه والغرور دون سبب منطقي أو الرغبة الشديدة في السيطرة والعدوان على الغير بأشكاله المختلفة قولاً أو عملاً ... إلخ، كذلك تعتبر عقدة الذنب من أمثلة العقد النفسية.

ج- الحيل العقلية اللاشعورية:

وتهدف هذه الحيل إلى التعبير عن الرغبات المكبوتة والتنفيس عنها بصور تنكرية رمزية ومن أمثلتها فلتات اللسان أو سماع غير ما يقال دون وجود عيب في حساسة السمع أو قراءة غير ما هو مكتوب وغير ذلك.

وهنك أنواع متعددة من الحيل العقلية اللاشعورية منها **الحيل الإسقاطية** حيث يقوم الفرد بتحويل عيوبه إلى الغير ومثال ذلك أن يتهم الكاذب معظم الناس بالكذب، وتهدف هذه الحيلة إلى التخفيف من مشاعر القلق أو الخجل أو النقص أو الرغبات المحرمة أو الميول غير المرغوب فيها. كذلك هناك **الحيل التعويضية مثل** محاولة الفرد أخفاء ما يشعر به من نقص أو عجز أو ضعف جسماني أو عقلي ومثال على ذلك أن يقسو العامل على تابعيه إذا وقع عليه ظلم من جانب رئيسه. كما أن هناك **الحيل الهروبية** ومنها النكوص وهو رجوع الفرد إلى الماضي إذا اصطدم بمشكلة تعذر عليه حلها أو التغلب عليها مثل كثرة تحدث الشخص الكبير في السن عن الماضي إذا فشل في حاضرة. ومن أمثلتها أيضاً أحلام اليقظة كأن يهرب الفرد من واقعه إلى الخيال كأن يتخيل الفاشل نفسه وقد وصل إلى قمة المجد، وأيضاً من أمثلة الحيل الهروبية التبرير وهو عبارة عن محاولة إيجاد أسباب غير حقيقية لتفسير فشل الفرد كان يبرر الطالب رسوبه في الامتحان بأن الامتحان خارج المنهج أو صعوبة الامتحان أو تحدي المدرس له ونحو ذلك.

ومن أمثلة الحيل العقلية اللاشعورية كذلك **الحيل الاستبدالية** ومنها التقمص كأن يتصور الفرد نفسه في مكان أشخاص آخرين أو يندمج إلى درجة بعيدة في شخصياتهم. كذلك يعتبر التكوين العكسي من صور الحيل الاستبدالية ويقصد به أن يعبر الفرد بعكس الموجود عنده فعلاً كأن يزهد الشخص في شئ

لم يحصل عليه ويشعر أن قيمة الشئ محدودة بالرغم من ولعه الشديد به سابقاً، وأيضاً من صور الحيل الاستبدالية أن يتحول الإنسان إلى موضوع آخر غير الموضوع الأصلي كأن تولع المرأة التي حرمت من الإنجاب بتربية القطط مثلاً.

وتعتبر **الحيل الاستعطافية** من صور الحيل العقلية اللاشعورية وهي عبارة – عن استدرار العطف على الشخص عن طريق التظاهر بالمرض أو العجز والإكثار من الحديث عن المشكلات والصعوبات التي تواجهه في حياته.

وبطبيعة الحال فإن العقد والحيل السابقة تعتبر دليلاً على وجود الأمراض النفسية، وهي بطبيعة الحال لا تصيب المجتمع كله بل عند قلة من الأفراد. ويجب على الإداريين أن يتفهموا أعضاء التنظيم سواء كانوا رؤساء أو مرعوسين حتى يمكن التعامل معهم بأقل قدر من المشكلات في مجال العمل.

وخلاصة ما تقدم ان هناك علاقة وطيدة ما بين الحالة الدافعية للفرد والسلوك الذى يقوم به .حيث يمكن استخلاص ثلاث ركائز هامه هى :

١- الدافعية هى القوى المحركة والعوامل المثيرة لنشاط الفرد .

٢- الدافعية تؤدى الى تحديد التوجه والهدف المراد تحقيقه .

٣- الدافعية توضح كيفية بدء السلوك والفعل واستمراره ونوعية ردود الافعال المحتمل .

كما ان مستوى الدافعية انما يتحدد بناء على تفاعل أربعة عناصر هى:

١- المستوى الحالى للاشباع .

٢- المستوى الحالى للطموح .

٣- مقدار الجهد المبذول لتحقيق الاشباع .

٤- قيمة المكافآت المتوقعة نظير هذا الجهد .

هذا ويسهم الشكل التالى فى ايضاح ما سبق ذكره

العلاقة بين الدوافع واستثارة سلوك الانسان[1]

دافع داخلى بيولوجى وسيكولوجى

حافز او باعث

ايجابى

سلبى

احتمال ظهور السلوك

احتمال قوى

احتمال ضعيف

إعاقة

تحقيق الهدف

عدم تحقيق الهدف

توازن

توتر

ومن الشكل يلاحظ أن الدافع يعمل سواء كان بيولوجيا أو سيكولوجيا على استثارة سلوك الانسان اذا كان ذلك الدافع على درجة كافية من القوة .. وبالتالى فإن احتمال قيام الفرد بالسلوك المعين يكون قوياً ، وإذا صاحب ذلك السلوك حافز ايجابى فان درجة الاحتمال تلك تقوى كثيراً ونتيجة ذلك يتجه السلوك نحو تحقيق هدف ما هو فى العادة أشباع الحاجة القائمة سواء كانت بيولوجية أو سيكولوجية .. والاشباع يؤدى الى تحقيق درجة من حالة التوازن المثلى المطلوبة لبقاء العضوية .. وبعد فترة من الزمن يختل هذا التوازن مرة ثانية اما نتيجة لظهور حاجات جديدة أو نتيجة لنقص فى الشروط البيولوجية او السكولوجية المرافقة للحاجة الاولى وذلك بمرور الزمن (الجوع مثلاً بعد مرور الزمن) .

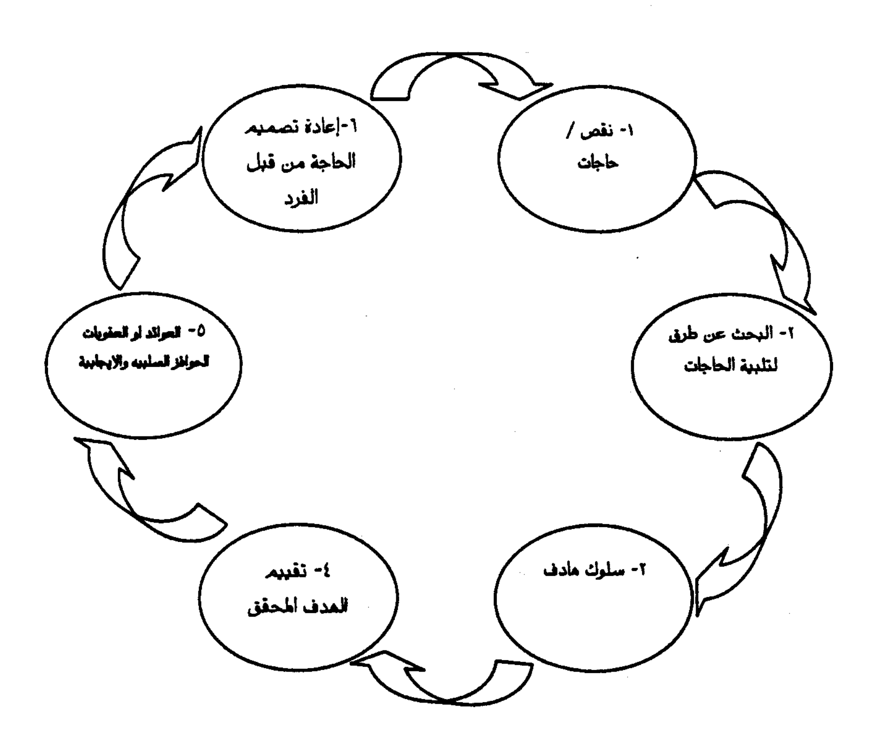
(1) عبد الرحمن عدس وآخرون ، المدخل الى علم النفس ، مرجع سبق ذكره ص ٤١٣

اما اذا كان الدافع ضعيفاً او كان الحافز المرتبط بالسلوك سلبياً فان احتمال ظهور السلوك يكون بالتالى ضعيفاً ونتيجة لذلك لا يتحقق الهدف المعين ولكن مثل ذلك الحال لا يكون مزعجاً الا عندما يقوى الدافع .. وفى العادة يحدث التوتر نتيجة عدم تحقيق الهدف المعين .. ويكون ذلك ناتجاً اما عن احتمال ظهور السلوك الضعيف او الناجم عن اعاقة تحقيق دافع قوى نتيجة مانع محيطى او داخلى ، وفى هاتين الحالتين يشتد التوتر الذى من شانه ان يؤدى أما الى تقوية الدافع أو الى ان يكتسب الحافز معانى ايجابية جديدة مما يؤدى الى ظهور السلوك المناسب لاشباع الحاجة المعينة .. وهكذا نرى ان العلاقة ما بين الدافع والسلوك علاقة ديناميكية وان التفاعل مابين الحالة الداخلية للعضوية وحوافز البيئة تفسر لنا بشكل أفضل احتمال ظهور السلوك او عدم ظهوره .

٣- الحوافز :

نحن نقصد بالدافز كل ما يتواجد فى البيئة الخارجية ويشبع الحاجة وبالتالى يقلل من الباعث عن طريق السلوك الهادف وهى تأتى فى نهاية دورة عملية الدافعية .. والتى يمثلها الشكل التالى :

دورة الدافعية[1]



وتتوقف فاعلية الحوافز على توافر شرطين أساسين هما :

١- ارتباط الحافز بالانتاج .

٢- رغبة الفرد فى الحصول على الحافز .

هذا ويلاحظ أنه بعد تحديد الحاجة الاكثر الحاحاً لدى العامل فانه يقـــع على الادارة عبء اختيار الحافز المناسب لتحقيق عنصر الاشباع ومن ثم تحفيز العاملين .

---

(1) د. حسين حريم ، السلوك التنظيمى ، مرجع سبق ذكره ص ١١٨ .

٤- الحاجات :

يقصد بالحاجة رغبة الانسان فى الحصول على ما يحتاج اليه من سـلع او خدمات وهى تتميز بمجموعة من الخصائص من اهمها :

١- ان اشباع بعض الحاجات لا يمكن ان يفرض على الانسان .

٢- ان الحاجات التى يجد الفرد صعوبة فى اشباعها تضعف مع الزمن .

٣- ان الحاجات يتنافس بعضها البعض والحاجة الاقوى هى التى تحـدد السلوك .

٤- ان الحاجات تولد نوعاً من التوتر يدفع الانسان الى سلوك هادف .

٥- ان الحاجات التى يتم اشباعها يبطل تأثيرها فى حفز الانسان .

٦- ان الحاجات متجددة .. فمجرد اشباع حاجة او حاجتين تظهر حاجات ورغبات جديدة يتعين على الانسان ان يعمل لاشباعها .. هذا ويوضح الجدول التالى الفرق بين الدافع والحاجة والحافز .

الفروق بين الدوافع والحوافز والحاجات

البيان	الدافع = شعور	الحاجة = الرغبة	الحافز = تلبية رغبة	
حاجات فسيولوجية	العطش. الجوع. البرد. الاختناق	رغبة فى الشرب. رغبة فى الأكل. رغبة فى الكساء. رغبة فى التنفس. رغبة فى الاشباع بصفة عامة .	تقديم الماء. تقديم الطعام. تقديم الملبس. توفير الهواء. تلبية الرغبة .	سلوك الحصول على الحافز
حاجات الامن	شعور بالقلق والخوف من الفقدان.	رغبة فى الاطمئنان على استمرارية الوجود .	تلبيه بتوفير الكم المناسب من النوعية المرغوب فيها .	
حاجات اجتماعية	شعور بالعزلة او الوحدة.	رغبة في الانضمام للآخرين ، أسرة عشيرة .. وطن يتحدد من خلال الانتماء والحب والتعاطف.	تلبية بتوفير الصداقة او الاسرة او العشيرة او الوطن .	
المركز والمكانة	شعور بعدم العدالة أى شعور بالظلم النسبى .	رغبة فى الاعتراف بالتفوق والتقدير او الحصول على الاحترام والمكانة .	تلبية الرغبة بمنح الاعتراف والتقدير والاحترام والمكانة .	
تحقيق الذات	شعور بالتميز المطلق الذى يصل إلى حد التفرد فى مجال ما.	رغبة فى إطلاق الطاقات الكامنة والابتكار الخلاق .	تلبية الرغبة بإتاحة الفرصة لاثبات جدارة الذات .	

نظريات الدافعية :

قبل ان نستعرض تلك النظريات نود الاشارة الى ان هذا العرض يهدف أساساً على اجابة على التساؤل ما الذى يدفع الانسان الى العمل ؟ ولماذا يتفاوت الافراد فى مقدار الجهد المبذول ؟ ومهما كانت الاجابة على هذا التساؤل فإنهـا سوف ترجع فى أصولها أما إلى النظرية الاقتصادية والتى تـدعى ان سـلوك الانسان هو سلوك رشيد وعقلانى وإما الى مفهوم الرجل الاجتمـاعى والـذى يتناقض تماماً مع مفهوم الرجل الاقتصادى والان سوف نستعرض اهـم تلـك النظريات .

١- نظرية الحاجات لماسلو:

منطوق النظرية :

أن أى سلوك انسانى لا يمكن ان يكون عشوائياً او بالصدفة بل لابد ان يتبع هذا السلوك نموذجاً للحاجات .

افتراضيات النظرية :

١- ان الانسان فى حاجة مسـتمرة وان حاجاتـه تـؤثر علـى سـلوكه والحاجات غير المشبعة هى المؤثرة على السلوك .

٢- يمكن ترتيب حاجات الانسان بحسب الاهمية والاولوية فنجد فى قاعدة الهرم الحاجات الاساسية ثم تتدرج حتى تصل الى الحاجة الى تحقيق الذات.

٣- ينتقل الافراد من مستوى الى مستوى أعلى فى درجات الهرم عنـدما يشبع الحاجات الدنيا فالتى تليها .. وهكذا بمعنى ان العاملين يهتمـون اولاً بالحاجات الدنيا وبعد ان يتم اشباعها يسعون الى تحقيق الاشباع فى الحاجات العليا.

٤- ان الانسان البالغ قد حقق اشباعاً يمثل :

٨٥% من الحاجات الاساسية .

٧٠% من حاجاته للامن والامان .

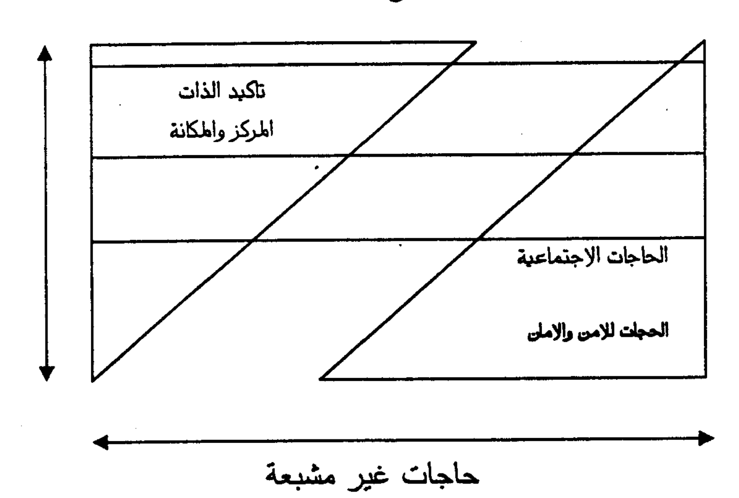
٥٠ % من حاجاته الاجتماعية .

٤٠% من حاجاته للمركز والمكانة .

١٠% من حاجاته لتحقيق الذات .

وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل التالى :

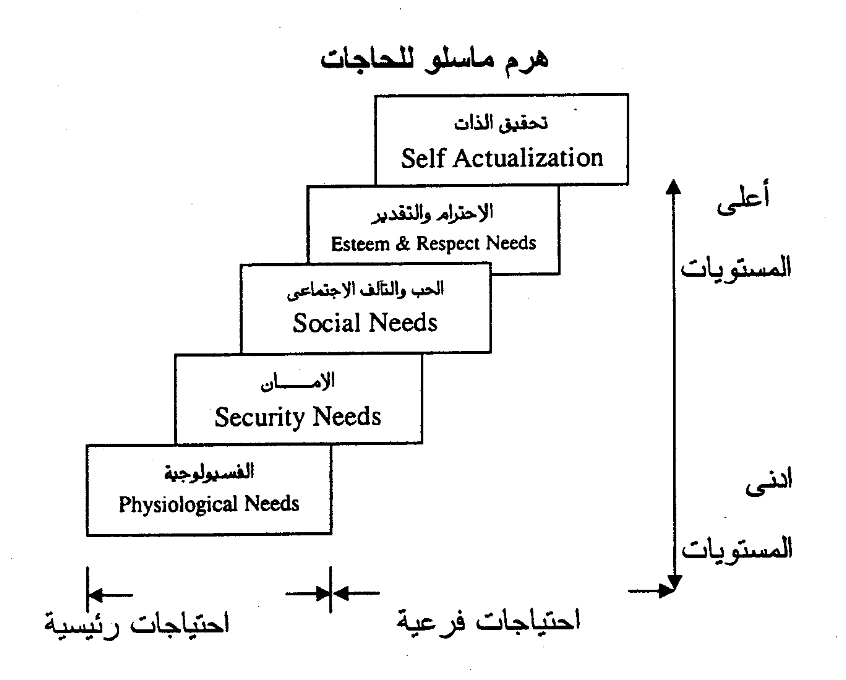
مستويات الاشباع كما توقعها ماسلو



حاجات غير مشبعة

مستوى إشباع الحاجات كما توقعها ماسلو

هذا وينبغى على الادارة ان تحدد مستويات الاشباع التى تحققت لحاجات العاملين وذلك لان الحاجة المشبعة يبطل تأثيرها على سلوكهم مع ملاحظـــة ان اختلاف الافراد فى حاجاتهم الثانوية(*) - جميع الحاجات فيما عـدا الحاجـات الفسيولوجية "- يكون أكبر من اختلافهم فى الحاجات الاساسية" وفيما يلى شكلاً توضيحياً لنموذج ماسلو .



(*) لاحظ ان الحاجات الثانوية تنفرد بمجموعة من الخصائص من أهمها :
١- انها تعمل كمجموعة وليس بشكل منفرد .
٢- انها غير ملموسة أى انها معنوية .
٣- تتغير من وقت لآخر للفرد الواحد .
٤- تختلف من حيث النوع والكثافة

وفيما يلى شرحاً موجزاً لكل حاجة من تلك الحاجات :

أولاً : الحاجات الأساسية :

١- الحاجات الفسيولوجية :

وتتمثل تلك الحاجات فى الضروريات التى يعتمد بقاء الانسان عليها مثل المأكل ، الملبس ، المشرب ، المسكن ، النوم ، الجنس ، الراحة ... الخ ، ويمكن القول بان الفرد الذى قد عانى من عدم إشباع هذه الحاجات فإنه يميل فى المستقبل إلى إشباع هذه الحاجات وبصورة معظمة ، لذا نجد ان الفئات التى عانت من الفقر لفترات طويلة إذا ما ازدادت غنى ، فإننا سنجد ان إنفاقهم سيكون غير رشيد وموجه أساساً إلى المتع الحسية كالاكل والشرب والزواج مرة اخرى ، والاتجاه إلى المكيفات والادمان .

٢- الحاجة إلى الامان :

تظهر تلك الحاجة بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية وهى تتضمن الحماية من المخاطر المادية والصحية والتدهور الاقتصادى فالانسان فى حاجة إلى الشعور بالامان من زاوية استمراره فى وظيفته وتأمين مركز الحالى .

٣- الحاجة إلى الانتماء :

حيث يرغب الفرد بان يشعر بانه عضواً فى الجماعة التى ينتمى إليها وإن هناك نوع من التفاعل الوجدانى بينه وبين أفراد جماعته - يعطى ويأخذ - وهى تعتبر اولى الحاجات الاجتماعية للفرد والحد الفاصل بين الحاجات التى يسبقها والحاجات التى تليها ، هذا ويلاحظ أن سيادة الروح المعنوية الطيبة وانماط القيادة ، والاشراف الحسن وأنظمة إدارية تهتم بنظم الاقتراحات والرحلات .. الخ ، يمكنها ان تؤثر على إشباع هذه الحاجات .

وقد اورد ماسلو فى نظرييته بعض الخصائص التى تتصف بها الحاجات الاساسية مثل[1]:

- قد تكون بعض الحاجات فى أعلى السلم الهرمى أكبراهمية من بقية الحاجات الاساسية فى أدنى السلم الهرمى عند بعض الافراد .
- يتصف بعض الافراد بانخفاض مستوى طموحهم الى الدرجة التى تفقد الواحد منهم رؤية الحاجات الاقل أهمية .. فالفرد العاطل عن العمل والذى يجد مصاعب فى ايجاد عمل قد يرضى عن نفسه اذا ما أستطاع ان يوفر لنفسه رغيف الخبز فقط .
- اذا ما حرم الفرد من عاطفة الحب فى الاشهر الاولى من طفولته فانه قد يفقد الحاجة الى الحب .. وكذلك القدرة على منحه للآخرين طيلة عمره.
- اذا ما تعود الانسان على أشباع حاجة ما ولفترة زمنية طويلة فإن ذلك يفقده الشعور باهمية تلك الحاجة (فالشخص الذى لم يعرف الجوع فى حياته .. لا يعرف الاثار المترتبة على الحرمان من الطعام للآخرين) .
- اذا ما كانت هناك قيم ومبادىء عند انسان معين فانه قد يكون على استعداد للتخلى عن كل شيىء من اجلها فالانسان الذى اشبع حاجاته الاساسية فى طفولته قد يكون أكثر صلابة وقوة على تحمل أى حرمان ينشأ من عدم أشباع هذه الحاجات الآن وفى المستقبل .

(1) د.سليمان أبو جاموس ، مبادىء الادارة ، جامعة النجاح الوطنية القدس ، ١٩٩٦ ص ٣٥٧

ثانياً : الحاجات الثانوية :

١- الحاجة إلى الاحترام :

حيث يحتاج الانسان إلى الشعور بالثقة والمركز الاجتماعى وكذا يحتاج إلى ان يشعر بقيمته وكفاءته من ناحية شخصية وإلى رؤية ذلك الاحترام والاعتراف فى عيون الآخرين كما يحتاج إلى إحساسه بالثقة فى النفس القوة والمقدرة والكفاءة ، هذا وتلعب الحوافز والالقاب البراقة دوراً هاماً فى إشباع هذه الحاجات .

٢- الحاجة إلى تقدير الذات :

حيث يحتاج الانسان إلى أن يشعر باهميته وبوجوده عضواً قوياً محترماً بالغ الاهمية والتأثير فى جماعته وانه يستحق بشكل كامل الفرص المتاحة امامه والمتعلقة بمواهبه وقدراته وكفاءته ويشعر كذلك بان له رسالة فى الحياة وهو فى ذلك يسعى إلى البحث عن المهام ذات الطبيعة المتحدية لمهاراته وقدراته وهو يطور من مقدرته الإبداعية والابتكارية بالشكل الذى يحقق انجازاً عالياً .

وبالنسبة للحاجات الثانوية فقد ذكر ماسلو انها تتميز بمايلى :

١- انها تعمل كمجموعة وليس بشكل منفرد .

٢- انها غير ملموسة أنها معنوية .

٣- انها تتغير من وقت لآخر بالنسبة للفرد الواحد .

٤- انها تختلف من حيث النوع والكثافة بين الافراد .

وانطلاقاً من هذا التسلسل الهرمى للحاجات فإن على المدير ان ينظر الى المشروع على انه عربة تقود عدة أنشطة بحيث ينتج عنها إشباع للحاجات والرغبات .

ويوضح الشكل التالى العوامل العامة والعوامل التنظيمية للمستويات المختلفة من الحاجات .

العوامل العامة والتنظيمية للمستويات المختلفة من الحاجات[١]

العوامل العامة	مستوى الحاجة	العوامل التنظيمية
الاستقلال النمو الانجاز	تحقيق الذات	الانجاز فى العمل الابتكار والابداع التطور والتقدم التحدى والمبادأة
التقدير المكانة احترام الذات	التقدير والمكانة	المسئولية مسمى الوظيفة تقدير الرؤساء طبيعة العمل
الحب الانتماء الصداقة التعاون	الاجتماعية	مجموعة العمل المتوافقة العلاقات المهنية نوع الإشراف تعاون جماعات العمل
السلامة الامن الاستقرار	السلامة والامن	الامان الوظيفة ظروف عمل آمنة الاجور والمكافآت الاستقرار
الطعام الشراب الملبس المسكن	الاساسية (المادية)	الاجور الاساسية ظروف العمل المادية الإضاءة والتهوية الكافيتريا

(1) د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربى ، الاصول العلمية لادارة الاعمال ، المكتبة العصرية ، المنصورة ، ٢٠٠١ ص ٤٦٨ .

والآن ... هل يمكن الاعتماد على تلك الحاجات لتعتبر دافعاً إلى العمل وهل يفسر هذا التتابع الهرمى السبب الحقيقى للاقبال على العمل ..؟ فى الحقيقة ان هناك صعوبة لاختبار القيمة العملية .. لهذا النموذج كما انه لايوجد أى دليل عملى او علمى على إمكانية التطبيق والتقييم على جميع المجتمعات والافراد .

٣- نظرية هيرزبيرغ "ذات العاملين" :

منطوق النظرية :

هناك مجموعتين من العوامل تؤثر على سلوك الفرد فى التنظيم عوامل وقائية وأخرى دافعة وهذه العوامل ليست متناقصة .

افتراضات النظرية : افترضت النظرية ان :

(أ) العوامل الوقائية "ألخارجية" :

هى مجموعة العوامل التى تتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل وهى تتمثل فيما يلى :

الاجور والرواتب
- الامن الوظيفى
- المركز الوظيفى
- العلاقات بين المرؤوسين
- العلاقات بين الزملاء فى العمل
- أسلوب الاشراف
- سياسة المنظمة وأسلوب ادارتها
- العلاقات بين حجم الهرم الادارى
- ظروف العمل المادية .. الخ

هذا ويلاحظ أن عدم وجود هذه العوامل يسبب شعوراً بعـدم الرضـى ولكن وجودها لا يشكل بالضرورة احساساً او شعوراً بالرضا وانما يمنع حالات عدم الرضا بمعنى انه اذا كانت هذه العوامل غير متوافرة فانها ستؤدى الى عدم رضا العاملين ولكن توافرها فى نفس الوقت لايؤدى الى حفز العاملين وزيـادة انتاجتهم .

(ب) العوامل الدافعة "الداخلية" :

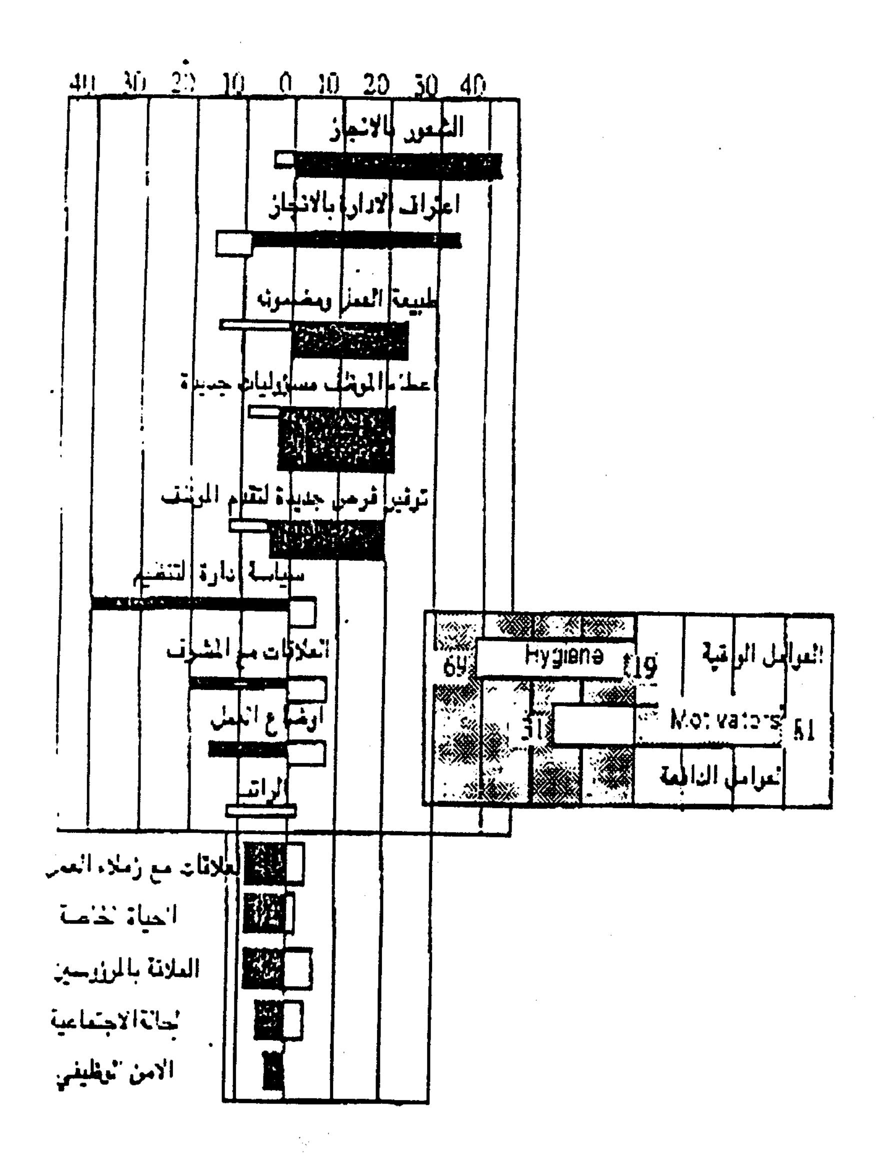
وهى تلك العوامل التى تتعلق بالعمل مباشرة وتتضمن هذه العوامل مـا يلى :

- الترقية
- المسئولية لانجاز العمل .
- الانجاز فى العمل
- التقدير والاحترام نتيجة الانسجام .
- طبيعة العمل ومخاطرة
- احتمالية التطور والتقدم .

هذا ويلاحظ ان وجود هذه العوامل فى موقف العمل يؤدى الى الشعور بالرضا والقناعة لدى العاملين ولكن غيابها لا يؤدى الى الشعور بعدم الرضا .

ويوضح الشكل التالى ملخصا لما سبق ذكره :

مخطط توضيحي لنظرية هيرزبيرغ[١]

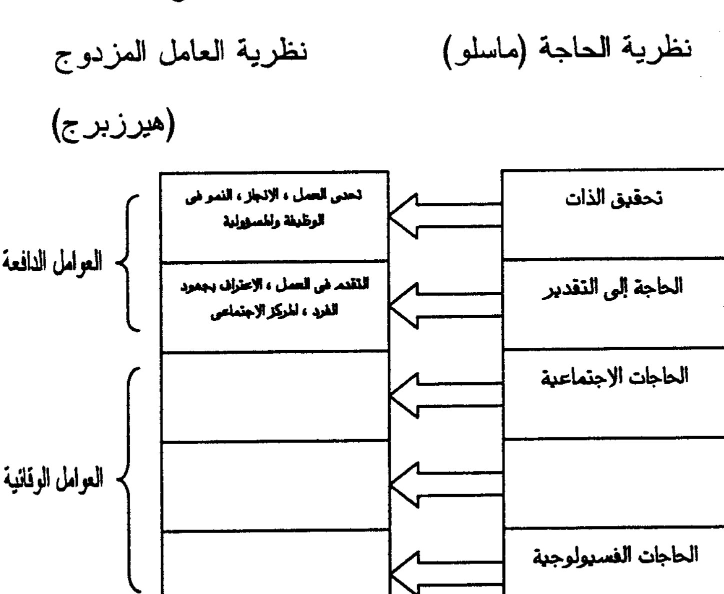


(1) د. موسى لمدهون وآخرون ، تحليل السلوك التنظيمي ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان ١٩٩٥ ص ٢٩٩ .

ويوضح الشكل التالى مقارنة بين نظرية هيرزبــرج ونظريــة ماســلو فالحاجات الفسيولوجية والحاجة الى الامن والحاجات الاجتماعية تقابل العوامــل الوقائية وان الحاجة الى التقدير وتحقيق الذات تقابل العوامل الدافعة .

مقارنة بين نظرية ماسلو ونظرية هيرزبرج .

نظرية الحاجة (ماسلو) نظرية العامل المزدوج (هيرزبرج)



٣- نظرية الحاجة للانجاز "نظرية ماكيلاند"[1] :

منطوق النظرية :

أن سلوك الانسان يتأثر بثلاثة حاجات اساسية هى : القوة والاندماج والانجاز[*].

افتراضات النظرية :

١- وجد ماكيلاند أن الافراد الذين يشعرون بحاجة كبيرة الى القوة ، يركزون اهتمامهم على ممارسة التأثير والسيطرة والتحكم فى الاخرين .. ويبحث مثل هؤلاء الافراد عن المراكز القيادية ، ويجيدون المناقشة والمجادلة والخطابة .

٢- ان الافراد الذين يشعرون بحاجة كبيرة الى الاندماج عادة ما يبحثون عن الحب والصداقة والتألف وأرضاء الاخرين ، ويميلون الى تجنب الالم الناتج من رفض المجموعة لهم .. ويفضلون الاهتمام بالمحافظة على العلاقات الاجتماعية ولديهم الاستعداد لارشاد ومعاونة الاخرين فى الازمات .

٣- الافراد الذين يشعرون بحاجة كبيرة الى الانجاز ، أى تحقيق مستوى التفوق – فان لديهم رغبة أكيدة فى النجاح وخوف شديد من الفشل ،

---

(1) د. سمير أحمد عسكر ، أصول الادارة ، مرجع سبق ذكره ص ٣٣٣ .

(*) يقصد بالحاجة الى الانجاز الدافع للتفوق ويحقق الانجاز وفق مجموعة من المعايير أما الانتماء فهو الرغبة فى بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين والقوة هنا هى السيطرة والاشراف على الاخرين وعادة ما تتواجد خمسة مصادر للقوة هى :

١- قوة منح المكافآة
٢- القوة القصرية
٣- القوة الشرعية
٤-قوة الاعجاب .
٥- قوة الخبرة الفنية .

ويضعون اهدافاً متوسطة الصعوبة (وليست مستحيلة) لانفسهم ، ويقومون باتباع أساليب واقعية فى تحليل المخاطرة وتقييم المشاكل .. ويفضلون تحمل المسؤولية الشخصية فى اداء العمل ومعرفة ردود الفعل عن الاعمال التى أنجزوها وقد توصلت الدراسات الى ان المديرين يظهرون الحاجة الكبيرة الى الانجاز والقوة أكثر من الحاجة الى الاندماج .. وان مديرى الشركات الصغيرة لديهم درجة عالية من الدوافع الى الانجاز فى حين ان رؤساء الشركات الصغيرة لديهم قوية نحو القوة والاندماج أكثر من الانجاز كما ايدت دراسات ماكيلاند امكانية خلق وتقوية الدافع الى الانجاز من خلال التعلم والتدريب(١).

٤- نظرية التوقع "نظرية فروم"(٢) :

منطوق النظرية :

ان دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بان لديه القدرة على القيام بذلك السلوك وان القيام بذلك السلوك سيؤدى الى نتيجة معينة وان هذه النتيجة ذات أهمية للفرد أى ان السلوك الانسانى هو ناتج عملية تفاعل بين التوقعات والادراك وقوة الجذب .

افتراضات النظرية :

تقوم هذه النظرية على افتراض ان الافراد يتعلمون من تجاربهم حيث يتولد لديهم احتمال بان نوعاً معيناً من السلوك سيؤدى الى نتائج معينة ثم يقومون بعملية مقارنة بين ما يرغبون فيه من نتائج وبين احتمال تحققها وهم فى

---

(1) D.McCleleand "Achievement Motivation can be Developed" Harvard Business Review, 43 (13) (1965) pp.6-24

(2) D.McCleleand "Achievement Motivation can be Developed" Harvard Business Review, 43 (13) 1965 p.p 6-24.

ذلك يلجأون الى تحليل مفهوم التكلفة والعائد مع الاستعانة بالحالات الثلاثة الاتية[1]:

١- **التوقعات** : وهى عبارة عن اعتقادات الفرد وادراكه لاحتمال وجود علاقة ربط بين الجهد المبذول من قبله والاداء الذى سيحققه نتيجة لهذا الجهد والاداء .. بمعنى ان أى زيادة فى الجهد المبذول سيؤدى الى انجاز او اداء أفضل .

٢- **اداة الادراك** : وهى عبارة عن ادراك الفرد لاحتمال وجود فوائد معينة (ايجابية او سلبية) سترتبط مع الاداء والجهد المبذول .. بمعنى هى عبارة عن ادراك الفرد واعتقاداته الشخصية حول العلاقة بين القيام بسلوك معين والحصول على نتائج معينة مفيدة بالنسبة له .

٣- **قوة الجذب** : وهى عبارة عن ادراك الفرد لقيمة الفوائد التى يتوقع ان يحصل عليها ، ومدى رضاء عنها .

وبعبارة اخرى نقول أن نظرية فروم قائمة على مايلى :

- الفرد يعمل او يدفع للعمل اذا كان بمقدرة ان يعمل .
- اذا توفر لدى الفرد الرغبة القوية او الميول للعمل .
- اذا كانت توقعات الفرد عالية من العمل الذى سوف يقوم به .
- اذا كانت لدى الفرد الرغبة بالحصول على فوائد ، ومدى رغبته فى الحصول عليها .

نلاحظ مما تقدم ان الدافعية هى محصلة توقعات الفرد حول القيم (العوائد او الفوائد) التى يرغبها الفرد وتقديراته حول احتمالية ان اعمالاً

(1) Victor H. vroom work and motivation New York : Johmwiley sons Inc 1964 ....

معينة سوف تؤدى الى حصوله على هذه القيم ، وغالباً ما يعبر عن هذه العلاقة بالمعادلة التالية :

الدافعية = التوقعات × اداة الادراك × قوة الجذب

فاذا رمزنا لعناصر المعادلة بما يقلبها من الحروف الابجدية على النحو الاتى :

الدافعية	=	د
التوقعات	=	ق
ادارة الادراك	=	ك
التغير	=	Δ

فإن التغير فى الدافعية يكون على النحو الاتى :

Δ د = Δ ق × Δ ك × Δ جـ

ومن وجهة نظر ادارية تطرح هذه النظرية التساؤل التالى :

متى وتحت أى من الظروف سوف يقدم الفرد العامل او الموظف أقصى طاقاته لدعم التنظيم من أجل الوصول الى اهدافه ؟؟؟؟

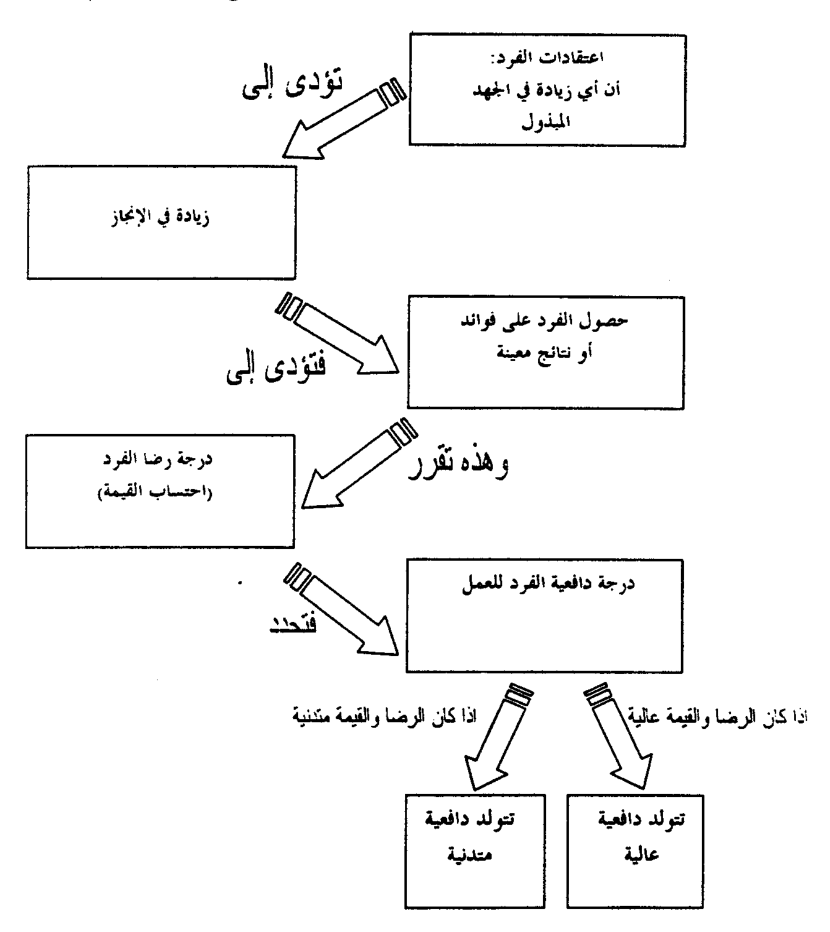
للاجابة على هذا التساؤل لابد من ان يعرف المدير ثلاث أشياء هى :

١- درجة او مقدار ايمان الفرد بان العمل الجاد والمخلص سوف يساعد على تحقيق مستويات اداء أفضل .

٢- درجة او مقدار ايمان الفرد بان الفوائد المختلفة سوف تتحقق نتيجة مستويات اداء أفضل .

٣- ان يعرف المدير الفوائد التى يوليها الفرد أهمية وقيمة والتى سوف تحظى برضاه .

العلاقة بين العناصر الثلاثة فى نظرية فروم[1]



(١) المرجع السابق ص ٣٠٥

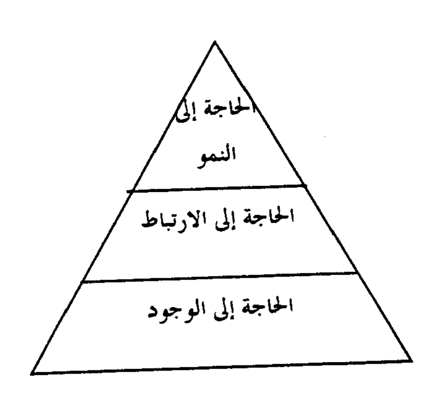
٥- نظرية الدرفر :

منطوق النظرية :

ان سلوك الفرد هو محصلة تفاعل بين ثلاثة عوامل هى الحاجة الى الوجود ، الحاجة الى الارتباط الحاجة الى النمو (*).

افتراضات النظرية :

١- ان هذه الحاجات يتم ترتيبها هرمياً على النحو التالى:



٢- ان الفرد يتحرك على السلم الهرمى السابق من أسفل الى أعلى.

٣- ان الحاجات غير المشبعة هى التى تحفز الفرد على العمل(١).

(*) يقصد بالحاجة الى الوجود الحاجات التى يتم اشباعها بواسطة الماء والغذاء والرواتب .. وهى تماثل الحاجات الفسيولوجية والامن عند ماسلو .
- اما الحاجة الى الارتباط فهى العلاقات الاجتماعية التبادلية مع الاخرين وهى تشبه الحاجات الاجتماعية عندما ماسلو .
- والحاجة الى النمو تمثل فى تطوير قدرات وامكانيات الفرد والرغبة فى النمو الشخصى وهى تماثل حاجات التقدير والاحترام وتقدير الذات عند ماسلو .

(١) د.محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمى فى منظمات الاعمال ، مرجع سبق ذكره ص ٢٩٧ .

٦- نظرية العدالة "الانصاف":

منطوق النظرية :

ان سلوك الفرد هو بمثابة عملية تفاعل بين عمليتى التقـيم والمقارنـة فعندما يدرك الشخص بان الوضع يتسم بالعدالة فانه يستجيب بشكل ايجابى امـا اذا شعر بان الوضع غير عادل فإنه يعمل على اعادة المساواة بين مقدار الجهد المبذول والعائد المتوقع منه أى ان أساس الدافعية هنـا هـو الشـعور بعدالـة المعاملة.

افتراضات النظرية :

تقوم هذه النظرية على افتراض أساسى هو ان الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التى يبذلها فى عمله الى العوائد التى يحصـل عليها مع تلك النسبة لامثالة العاملين فى الوظائف الشبيهة وبنفس الظروف فاذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هى شـعور الفـرد بالرضا اما اذا كانت النتيجة غير عادلة فان الفرد يشعر بعدم الرضا[١] وفى هذه الحالة نقترح النظرية الطرق التالية لاعادة الشعور بالمساواة[٢]:

١- تقليل الجهد المبذول فى العمل .
٢- المطالبة بزيادة الاجر .
٣- ترك العمل .
٤- الانتقال الى عمل آخر بالمنظمه
٥- تغير فى عوائد الشخص الآخر الذى تمت المقارنة به.

---

(1) James Gibson et al. orgamization : Behavior, structure, processes. Boston (mass) Irwin 1994 .

(2) د. محمود العميان ، السلوك التنظيمى ، مرجع سبق ذكره ص ٢٩٩

ويوضح الشكل التالى اثار تصور عدم العدالة على اداء الموظف .

اثار تصور عدم العدالة على اداء الموظف

	الموظف يعتقد انه يحصل على أقل مما يستحق	يعتقد الموظف انه يحصل على أكثر مما يجب
أساس معدل الاجر قطعة .	تنخفض الجودة الكمية تظل على ماهى عليه او ترتفع .	ترتفع الجودة تظل الكمية على ماهى عليه او تنخفض .
أساس المرتب الثابت	الكمية او الجودة ستتجه الى الانخفاض	ستتجه الكمية أو الجودة الى الارتفاع .

إما عن نتائج تلك النظرية بالنسبة للمديرين فانها تمثل فيما يلى :

١- يجب ان يعى المديرون بان دافعية الموظف تتأثر بكل من المكان المطلق والمكافات النسبية المتوفرة فى المنظمة .

٢- يقوم الموظفون باجراء مقارنات ملموسة للعدالة مما يؤثر على مستويات دافعيتهم .

٣- يجب ان يكون هناك جهود ملموسة من اجل خلق والابقاء على العدالة فى بيئة العمل

٧- نظرية X، Y لدوجلاس ماكريجور :

نظرية (X) :

تقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية :

١- إن الانسان بطبيعته كسول لا يميل للعمل.

٢- إذا فرض العمل على الانسان فإنه يبذل أقل جهد مستطاع.

٣- بالتالى يكون سعى الانسان قاصراً على إشباع حاجاته الاساسية كالمأكل والملبس والمشرب .. والحاجة إلى الامن .

٤- وكنتيجة لما سبق ذكره من افتراضات فإن الإنسان سيقاوم التغير ويرفضه ويانس إلى الروتينية ونبذ الابتكار .

٥- فإذا ما ادرنا أن نخرج الانسان من هذه الدائرة علينا إحكام الرقابة المستمرة والدقيقة وإجباره على العمل .

ونحن لا يمكننا تأكيد او إنكار كل الافتراضات السابقة ، فإنه يمكن فعلاً ان نجد مجموعة من الأفراد ينبذون العمل ولكن فى المقابل سنجد مجموعة أخرى تميل إلى العمل ويعتقد ان ذلك إنما يكون راجعاً إلى الطريقة التى تمارس بها الإدارة وظيفتها وفلسفة الإدارة تجاه العاملين.

نظرية (Y) :

تقوم تلك النظرية أيضاً على مجموعة من الافتراضات التى تعتبر بمثابة افتراضات عكسية لما قامت عليه نظرية (X) وتتمثل أهم هذه الافتراضات فيما يلى:

١- الافراد يميلون بطبعهم ألى العمل متى توافرت لهم الظروف الملائمة لذلك .

٢- إيجاد الدافع على العمل لدى الافراد لايجب أن يقتصر على إشباع الحاجات العضوية والامنية ولكن يجب ان يمتد إلى الحاجات الاجتماعية وتقدير الذات .

٣- الفرد بطبيعته يميل الى التقدم وتحمل المسئولية والاستعداد لتوجيه الجهد نحو الاهداف التنظيمية متى توافرت الظروف المناسبة لذلك .

٤- لا يميل الافراد إلى مقاومة التغير لمجرد المقاومة وإنما تتم المقاومة كنتيجة لسابق خبرتهم فى التعامل مع الادارة.

٨- نظرية التعزيز "لكنز"

منطوق النظرية :

أن سلوك الانسان على نحو معين هو استجابة لمثير خارجي والفرد يستجيب للعوائد والسلوك الذى يعزز بالمكافآة يستمر ويتكرر بينما السلوك الذى لايعزز سيتوقف ولا يتكرر .

افتراضات النظرية :

١- أن الافراد يسيكون الطرق التى يرون أنها تؤدى الى تحقيق مكاسب شخصية .

٢- أن السلوك الانسانى يمكن تشكيله وتحديده من خلال التحكم في المكاسب والعوائد .

٣- تتفاوت فاعلية المثير فى أحداث السلوك المرغوب فيه عند الافراد حسب عدد مرات تكرار التعزيز التى تصادف ذلك السلوك وعلى قوة التأثير الذى يتركه .

٤- أن ما يعتبر معززاً عند فرد قد لا يكون كذلك عند فرد آخر .

٥- أن المكافات هى المعززات التى تهدف الى استمرار اثارة السلوك الايجابى عند الافراد .

هذا ويلاحظ أنه يمكن استخدام القواعد التاليـة فـي المعـززات التـي يستخدمها المديرون[١]:

١- عدم اعطاء مكافاة متساوية لجميع العاملين .

٢- على المدير ان لا يعاقب موظفاً امام زملائه .

٣- على المديرين ان يعلموا العاملين بما عليهم ان يقوموا به لكى ينـالوا تعزيزاً ما .

٤- على المديرين ان يعلموا العاملين بالنواحى التى لم يحسنوا فيها.

٥- على المديرين ان يجعلوا الثواب والعقاب معادلاً للسلوك الذى يقوم به الموظف .

٩- نظرية بورتر لولر [1]:

منطوق النظرية :

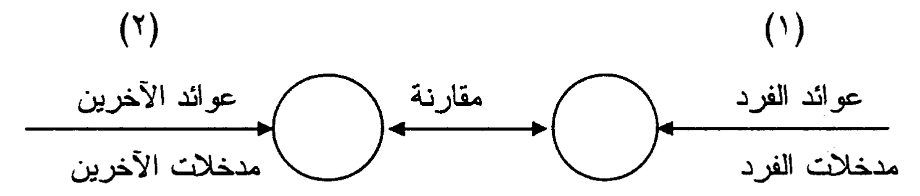
أن المحرك الاساسى لدافعية الافراد لاداء العمل هو درجة رضائهم عن العمل[*] أى أنه بقدر ماتزيد العوائد والمنافع التى يحصل عليها الفرد من وظيفته بقدر ما يزداد حماس الفرد لبذل جهد مكثف فى أدائه للعمل فزيادة دافعية الفرد لاداء العمل هو نتاج لشعور الفرد بالسعادة والرضا عن العمل فإذا كان الاشباع الذى تحققه عوائد معينة والرضا الذى يتحقق فيها من واقع خبرات الفرد السابقة يؤثر على تقييم الفرد لقيمة ومنفعة العوائد بناءً على هذه الخبرات السابقة فـإن الرضا يتحدد بناءً على قيمة مايحصل عليه الفرد من عوائـد وتقـديره لمـدى

---

(1) المرجع السابق ص ٦٥٣

(*) يلاحظ أن كل من مصطلح الروح المعنوية والاتجاه النفسى نحو العمل والرضا الوظيفى يعبران عن المشاعر النفسية التى يشعر الفرد بها تجاه عمله وهذه المشاعر قـد تكـون إيجابية أو سلبية وهى تعبر عن مدى الاشباع الذى يتصور الفرد أنه يحققه من عمله.

عدالة(*) هذه العوائد اما العوائد التى يحصل(**) عليها الفرد فهى تتحدد على أساس ما يحققه الفرد من أداء ولقد قدم لنا بورتر ملولر نموذجا للعلاقة بين الرضا والاداء(١) يوضحه الشكل التالى :-



حيث يلاحظ ان عدم العدالة الناتج عن زيادة المعدل (١) عن المعدل(٢) ينتج عنه مشاعر التأنيب فى حين أن زيادة المعدل (٢) على المعدل (١) ينتج عنه مشاعر الغبن والظلم ومن ثم فإن كلتا الحالتين يمثل اختلالاً فى التوازن العادل لدى الفرد من حيث خلقهما لمشاعر توتر واستياء لديه.

وفيما يلي شكلاً توضيحياً لنموذج بورتر

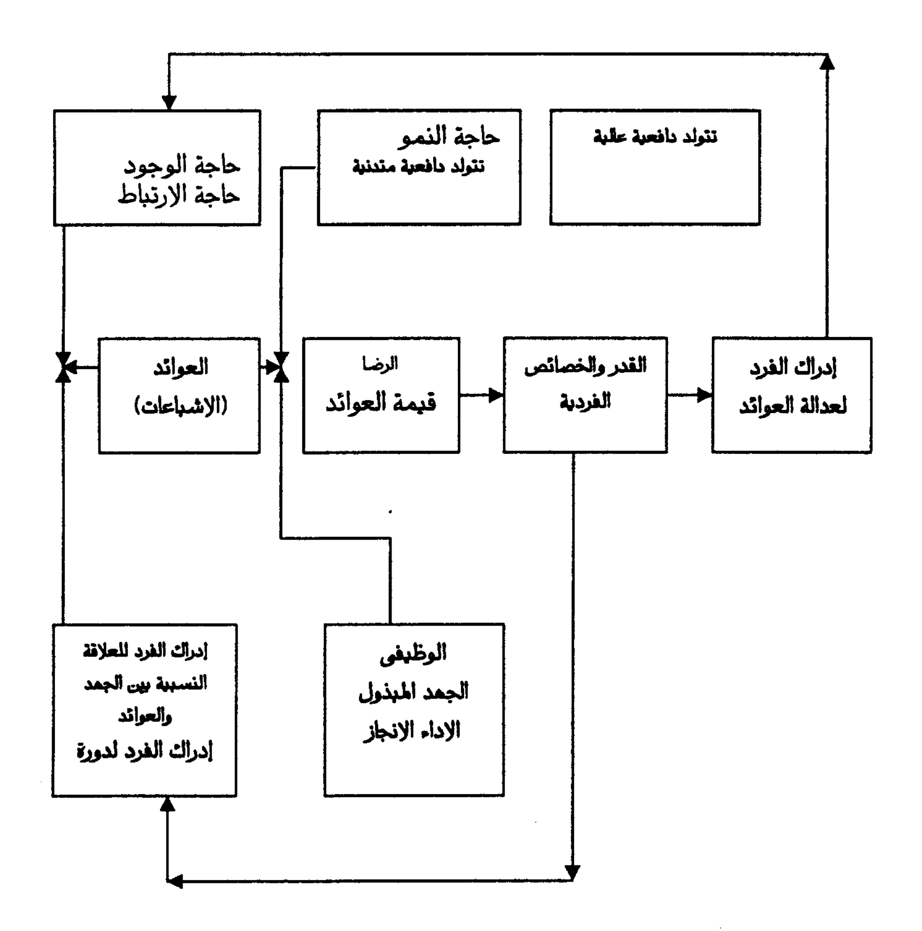
(*) يلاحظ أن الرضا الوظيفى أو كما يطلق عليه أحياناً لفظ الرضا المهنى يختلف عن الولاء التنظيمى حيث ان الرضا الوظيفى يعنى مشاعر الفرد واتجاهاته نحو المهنة التى يزاولها اما الولاء التنظيمى فإنه يعنى مشاعر الفرد نحو المنظمة التى يعمل بها وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لاهداف المنظمة وقيمتها واستعداده لبذل الجهود نيابة عنها ورغبته فى البقاء عضواً فيها هذا مع ملاحظة أنه يمكن توقع وجود أفراد يتمتعون بمستويات عالية من الرضا الوظيفى فى الوقت ذاته نجد ان هؤلاء الافراد يحملون قليلاً من الولاء التنظيمى للمؤسسة ككل وعلى الرغم من اختلاف هذه المشاعر إلا أن الدراسات قد أثبتت وجود ارتباط عال موجب بين الرضا الوظيفى والولاء التنظيمى .

(**) فالفرد لا يحاول الحصول على أكبر قدر من العوائد من عمله وإنما يريد الحصول على العوائد العادلة .

(1) Poster. L.W. and lawer, EE; 111 Mangerial attitudes and pertomance C. Homewood 111 Irwe 1968.P.17

(2) عن د. أحمد صقر عاشور ، إدارة القوة العاملة ، مرجع سبق ذكره ص ٦٠ .

نموذج بورتر ولولر للعلاقة بين الرضا والاداء



ومن الرسم يلاحظ ان تعبيرالجهد المبذول استخدام ليعبر عن الدافعية للاداء وهذه الدافعية تتحدد فى النموذج بتفاعل قيمة العوائد مع إدراك الفرد لاحتمال تحققها .

الافتراضات التى يقوم عليها النظرية :

١- ان الجهد المبذول هو نتيجة لجاذبية المكافأة من ناحية ولكيفية إدراك الفرد للعلاقة بين الجهد والمكافأة .

٢- أن بعض المنظمات قد لا تربط المكافأة الخارجية مباشرة بإدارة العمل أما المكافأة الداخلية فإنها تأتى على شكل تقدير الآخرين وهى مكافأة داخلية للفرد نفسه .

٣- لابد ان يقرر جميع العاملين بان المكافآت توزع على أساس عادل .

٤- يتعين على الادرين ضرورة اداراك ان تكون اهداف المرؤوسين متوسطه الصعوبة ومتفقة مع قدراتهم ومهاراتهم وربط نظام الحفز مع الحاجات الفعلية للمرؤوسين .

الفصل العاشر

الحفز الإنسانى

من البداية نلفت نظر القارئ الكريم إلى أننا نود أن لا ندخل فى الحديث عن الدافعية ونظرياتها المختلفة فذلك حديث تم التطرق إليه فى فصل آخر من هذا المرجع ولكن كل ما نحب أن نلفت النظر إليه هنا هو **أنه فى أى عمل إدارى هناك بعد فى غاية الأهمية وهو عملية التأثير فى العاملين وتحفيزهم أو دفعهم للقيام بما تحتاج المنظمة أن يفعلوه أى أننا سوف نركز حديثنا عن الحوافز والتى تعتبر بمثابة مثيرات خارجية تشمل كل ما يتسلم الفرد من عوائد ومنافع مقابل جهده ويمكن أن تكون مادية مثل الرواتب والعلاقات والمكافآت وغيرها أو معنوية مثل زيادة المسئولة أو الترقية أو السلطة أو الاعتراف بالإنجاز .. وهذه الحوافز إنما هى ناتج نظام التحفيز(*) والذى نقصد به "تلك المجهودات التى تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجهم .. وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعى نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية .. والسؤال الآن كيف يمكن للإدارة أن تحدد حاجات العاملين(**) ..؟**

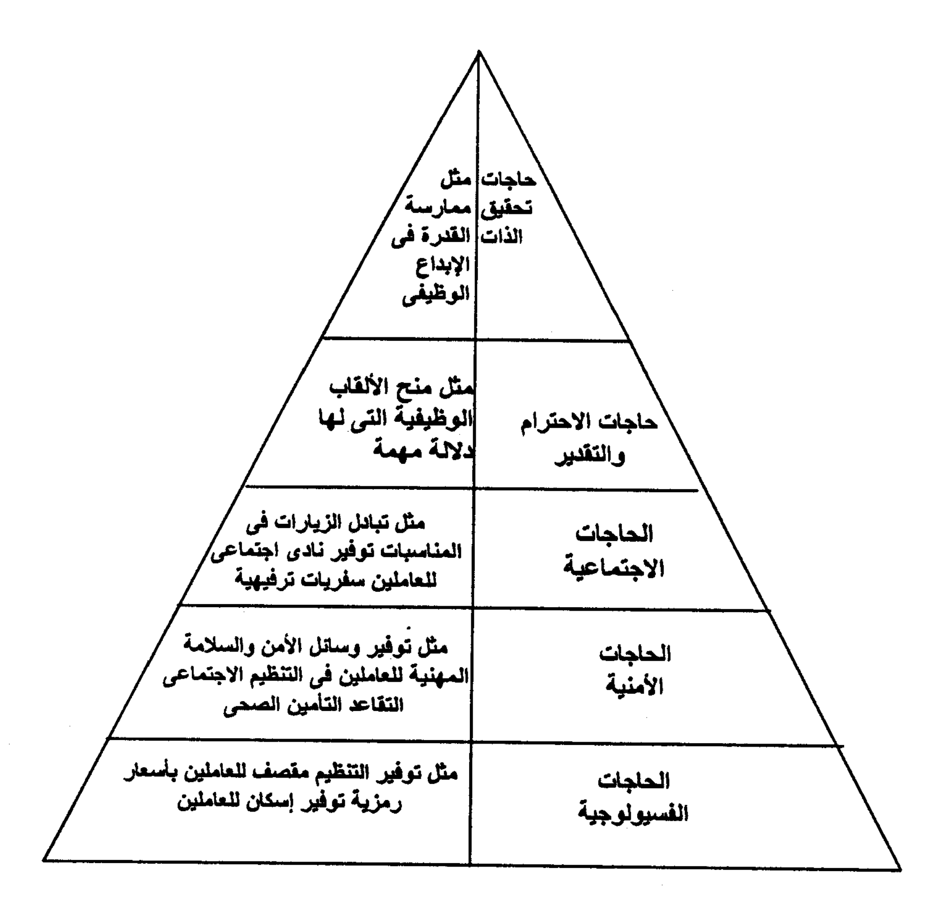
أن ذلك يستلزم اتباع الخطوات التالية:

١- ينبغى أن تحدد الإدارة موقع حاجة العاملين وذلك بالاستعانة بالهرم التالى:

**) لاحظ أن لفظ التحفيز يختلف عن الحفز فالحفز هو ما يطلق عليه غالباً أسم الدافعية وهو عبارة عن قوة أو شعور داخلى يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجة ورغبات معينة.

(**) الحاجة هى رغبة الإنسان فى الحصول على ما يحتاج إليه من سلع أو خدمات .. والحاجة تولد الباعث ويقصد بالباعث حالة من اشتداد التوتر تؤدى إلى النشاط وعدم الاستقرار وتستمر تلك الحاجة حتى يتم تلبية تلك الرغبة من خلال تقديم الحافز.

هرم حاجات ماسلو وتطبيقاته على البيئة الإدارية

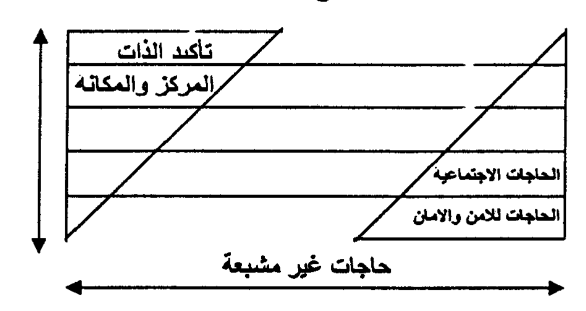


٢- ينبغى على الإدارة أن تحدد مستويات الإشباع التى تحققت لتلك الحاجات .. وذلك لأن الحاجة المشبعة يبطل تأثيرها على سلوك الإنسان .. مع ضرورة ملاحظة أن اختلاف الأفراد فى حاجاتهم الثانوية(*) يكون أكبر من اختلافهم فى الحاجات الأساسية(١):

هذا وقد توقع ماسلو أن الإنسان البالغ قد حقق إشباعاً يمثل(٢):

- ٨٥% من الحاجات الأساسية.
- ٧٠% من حاجاته للأمن والأمان.
- ٥٠% من حاجاته الاجتماعية.
- ٤٠% من حاجاته للمركز والمكانة.
- ١٠% من حاجاته لتحقيق الذات.

مستويات الإشباع كما توقعها ماسلو



(*) لاحظ أن الحاجات الثانوية تنفرد بمجموعة من الخصائص من أهمها:
١- أنها تعمل كمجموعة وليس بشكل منفرد
٢- أنها غير ملموسة أى أنها معنوية
٣- تتغير من وقت لآخر للفرد الواحد
٤- تختلف من حيث النوع والكثافة بين الأفراد

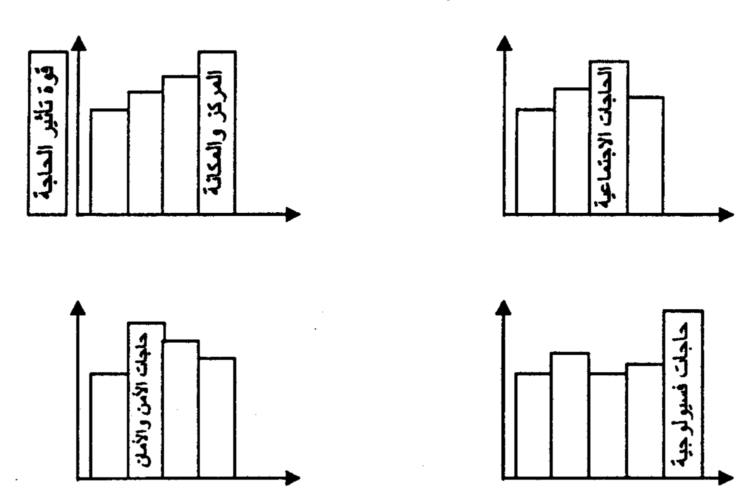
(1) R.O. Agarwal, organization and Management, New Delhi; McGraw-Hill, 1982, pp. 192-200.
(2) Abrahaham Maslow. Motivation 2nd ed, New York Harper, Rowpubliger 1954.

٣- ينبغى الآن تحديد الحاجات الأكثر إلحاحاً فتلك الحاجة هـى المؤثرة الحقيقى على سلوك الإنسان وذلك فى ظل المعطيات الموضحة بعد.

- أن حاجات الإنسان معقدة ومتشابكة ويؤثر بعضها فى البعض الآخر.
- قد يحرك سلوك الفرد دوافع معينة ولكنه لا يحس بوجودها.
- قد يكون السلوك المتشابهة نتيجة دوافع مختلفة كما قد ينتج السلوك المختلف من دوافع متشابهة.
- اختلاف حاجات العاملين خلال الزمن كماً ونوعاً وترتيباً.
- قد يحرك سلوك الفرد حاجات متعددة فى نفس الوقت.
- هناك فروق فردية بين العاملين ترجع إلى ترتيب الحاجات وأهميتها.

ونظراً لأننا لو استطعنا أن نحدد الحاجة الملحة لدى العامل لأمكننا أن نحدد الحافز المناسب لذا فإن الجهد الحقيقى للإدارة يجب أن يوجه إلى التعرف على الحاجات الملحة لدى العاملين لديها كى تمكن من وضع نظام سليم للحوافز.

الحاجات الأكثر إلحاحاً تحدد الحافز المناسب



٤- بعد تحديد الحاجة الأكثر إلحاحاً لدى العالم فإنه يقع على الإدارة عبء اختيار الحافز المناسب واللازم لتحقيق عنصر الإشباع ومن ثم تحفيز العاملين وفيما يلى بيان بالحوافز التى تمكن الاختيار من بينها:

حوافز مادية:

وهى التى تؤدى إلى حصول الفرد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على دخل نقدى وهى تنقسم إلى:

أ- حوافز مادية إيجابية:

فردية	جماعية
* ربط الأجر بالإنتاج. * المكافآت التشجيعية. * العلاوات الاستثنائية. * البدلات المختلفة.	* المشاركة فى الأرباح. * التأمين ضد العجز والوفاة والشيخوخة. * نظم أجور العادية. * تقديم مساعدات مالية. * تقديم وجبات غذائية. * إسكان العاملين. * العلاج المجانى لأسر العاملين. * نظم المعاشات.

ب- حوافز مادية سلبية:

فردية	جماعية
* الخصم من المرتب. * الحرمان من العلاوات. * الوقف عن العمل. * تأخير الترقية. * خفض المرتب. * خفض الدرجة. * الحرمان من المكافآت	* حرمان الجماعة من المكافآت التشجيعية. * حرمان الجماعة من المميزات المادية لباقى الجماعات.

حوافز معنوية:

وهى تلك المحفزات التى لا تمثل النقود العامل الأساسى فيها وتنقسم إلى:

أ- حوافز معنوية إيجابية:

فردية	جماعية
* الثناء والمديح والتشجيع. * نشر أسماء الممتازين فى لوحة الشرف. * اعتراف الإدارة بالجهود التى يبذلها الفرد. * تقديم حوافز غير نقدية للممتازين	* ظروف عمل ملائمة. * علاقة طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين. * علاقة طيبة مع الزملاء. * فترات راحة أثناء العمل. * نظم مقترحات العاملين * توفير وسائل الأمن الصناعى.

ب- حوافر معنوية سلبية:

فردية	جماعية
* توجيه إنذار. * التأديب. * التهديد بالعقاب * التحويل للتحقيق * نشر أسماء المهملين فى قوائم خاصة.	* حرمان الجماعة من النشاط الاجتماعى والرياضى. * التهديد بالعقاب الجماعى. * توجيه إنذار جماعى. * تحويل المجموعة للتحقيق

٥- بعد أن يتم اختيار الحافز المناسب .. ينبغى على الإدارة إجراء المراجعة الدورية لذلك الحافز وذلك فى ظل الاعتبارات التالية(١):

أ- عدالة الحافز.

ب- ارتكاز الحافز على أسس مقبولة من العاملين.

ج- صرف الحوافز فى مواعيد ثابتة.

د- ضرورة ارتباط الحوافز بالمجهودات التى يبذلها العاملين.

هـ-ضرورة التأكد من فهم العاملين للطريقة التى يتم بها تقدير قيم الحافز.

كما ينبغى أن يكون هدف عملية المراجعة التأكد من أن نظام الحوافز يثير حماس الفرد وحافزيته للعمل ويتحقق ذلك بتوافر الشروط التالية:

١- أن يمنح العامل فرصة للشعور بالاستقلالية فى الأداء.

٢- أن يمنح العامل الشعور بالمسؤولية عن إنجاز عمل ذو قيمة.

---

(1) عاملة محسن ناجى، أنظمة الحوافز فى المنشأة الصناعية، رسالة ماجستير كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد ١٩٧٥ ص ٣٨.

٣- أن يمنح العامل فرصة للشعور بالإنجاز.
٤- أن يمنح العامل فرصة استخدام مهارات متنوعة.
٥- أن تكون هناك فرصة لحصول العامل على تغذية راجعة حول ما تم إنجازه.

فإذا ما تحققت جميع الخطوات السابقة فإنه يمكن للإدارة أن تصل بسلوك العاملين من السلوك المعتاد إلى السلوك المفضل والذى يوضحه الجدول التالى:

السلوك المعتاد والسلوك المفضل للعاملين

سلوك معتاد	سلوك مفضل
* يتجه نحو تحقيق أهداف شخصية.	* يعمل على تحقيق أهداف المنظمة.
* تحركه دوافع رشيدة وعاطفية.	* يستجيب للدوافع الرشيدة.
* متغير ومتقلب.	* ثابت ومستقر.
* يتأثر بالضغوط الاجتماعية.	* يستجيب فقط لمطالب المنظمة.
* قد يتجه إلى معارضة المنظمة.	* يلتزم فقط بما يعاون المنظمة.
* يميل إلى التحرر والاستقلالية.	* يقبل قيود المنظمة ورقابتها.

والآن قد نتساءل .. كيف يمكن للإدارة خلق حاجات جديدة لدى العاملين لديها؟؟؟

أولاً: إيمان الإدارة بالمعطيات التالية[١]:

١- ليس هناك شخصان متماثلان تماماً .. كما أن الشخص الواحد قد يتغير من وقت لآخر.

(1) ناصر محمد العديلى، الدوافع والحوافز والرضا الوظيفى فى الأجهزة الحكومية فى المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، العدد ٣٦ الرياض ١٩٨٣ ص ١٤.

٢- أن رؤية الإدارة للأمور بنفس طريقة مرءوسيها لا يعنـــى أن ذلـــك ضعفاً فى أدائها.
٣- أنه ينبغى أن تقوم الخطط على أساس إنقاذ ما يمكن إنقاذه.
٤- يجب الاعتراف بأن الإدارة الكفء ليست هى الإدارة التى تعرف كل شئ.
٥- يجب أن تتعلم الإدارة بصفة مستمرة من أخطائها من خلال عمليـــات رد الفعل.

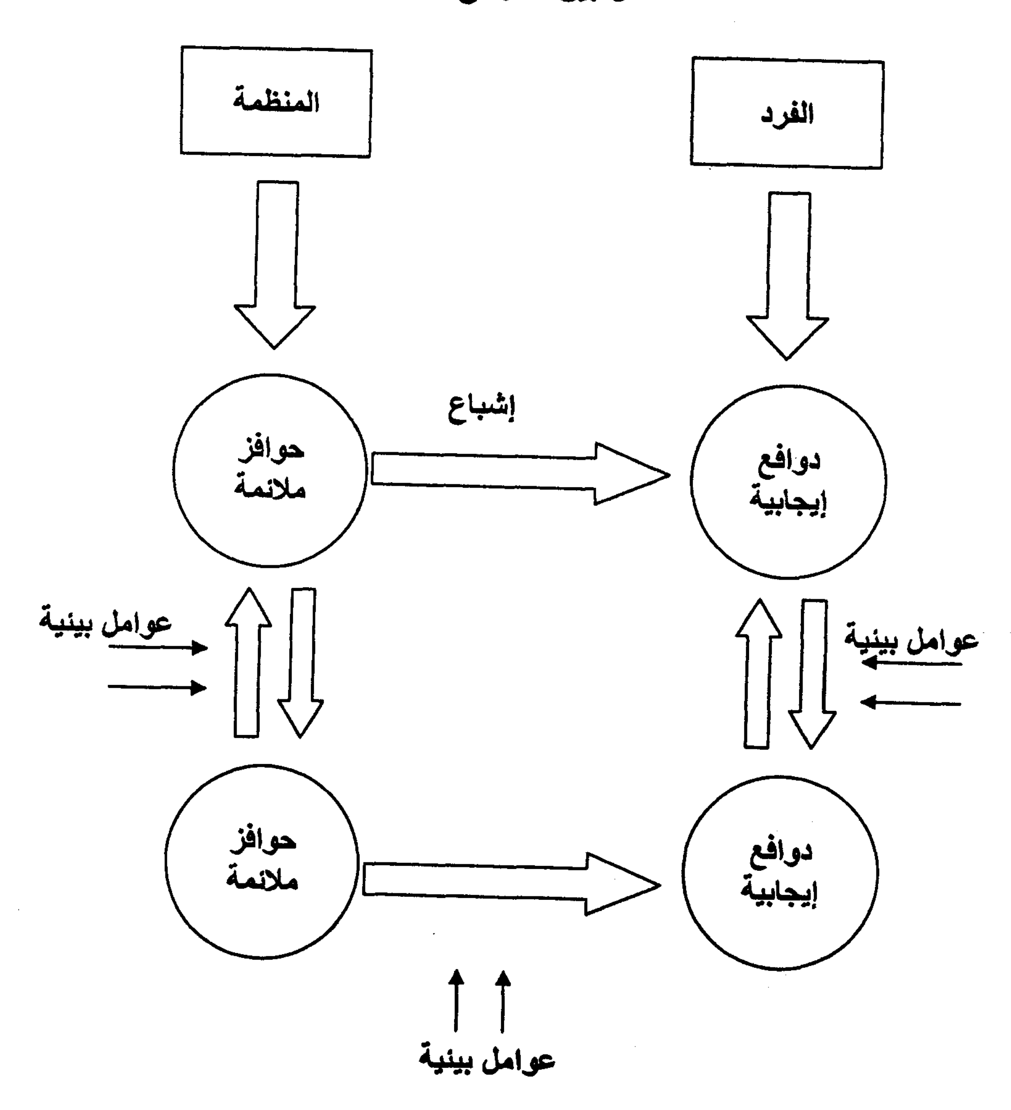
ثانياً: يجب أن تدرك الإدارة الحدود الفاصلة بين كل من:

- **الدافع:** وهو كل ما يفعله الإنسان وما يلاحظه وما يشعر به وما يفكر فيه بصورة متكاملة.
- **الحافز:** وهو كل ما يتواجد فى البيئة الخارجية ويشبع الحاجة وبالتالى يقلل من الباعث عن طريق السلوك الهادف.
- **الدافعية:** وهى درجة الحماس لدى الفرد والتى توجه سلوكه نحو اتخاذ قرار معين.

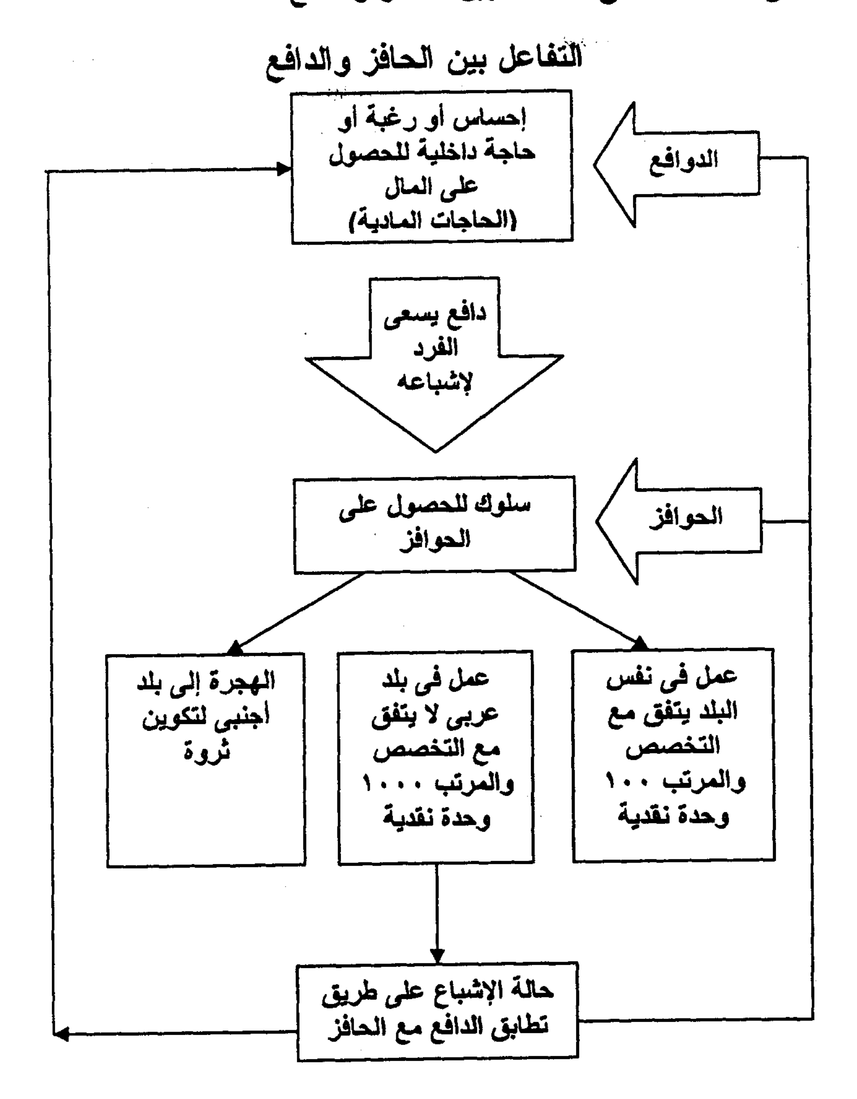
ثالثاً: يجب أن تدرك الإدارة حقيقة التفاعل الدائر بين الدوافع والحوافز:

والذى يوضحه الشكل التالى:

التفاعل بين الدوافع والحاجة

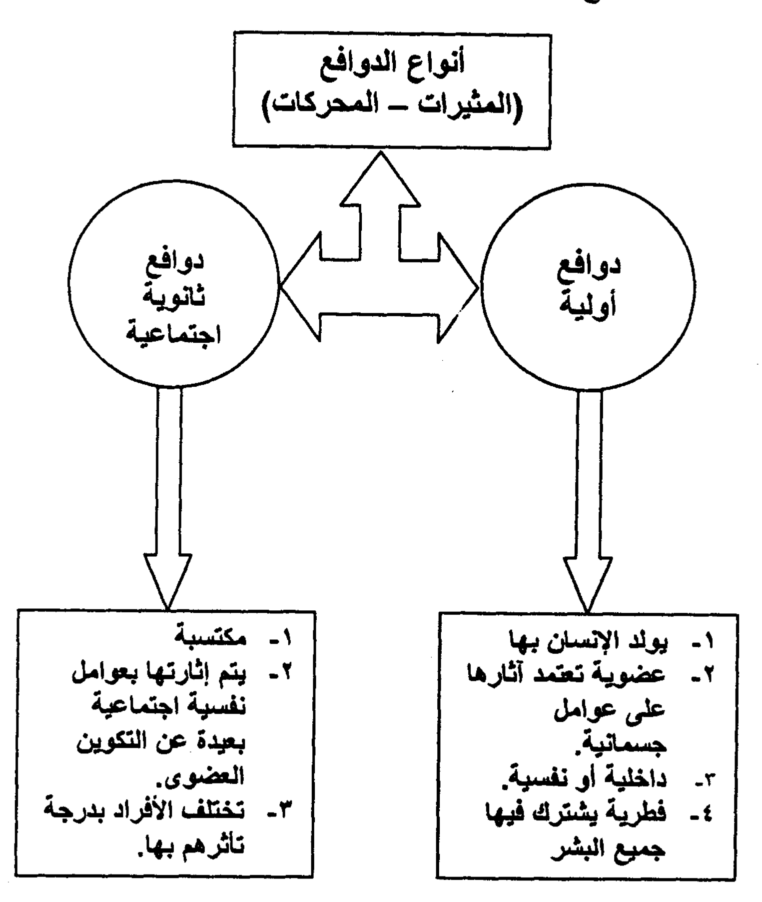


وفيما يلى مثالاً لتوضيح التفاعل بين الحافز والدافع:



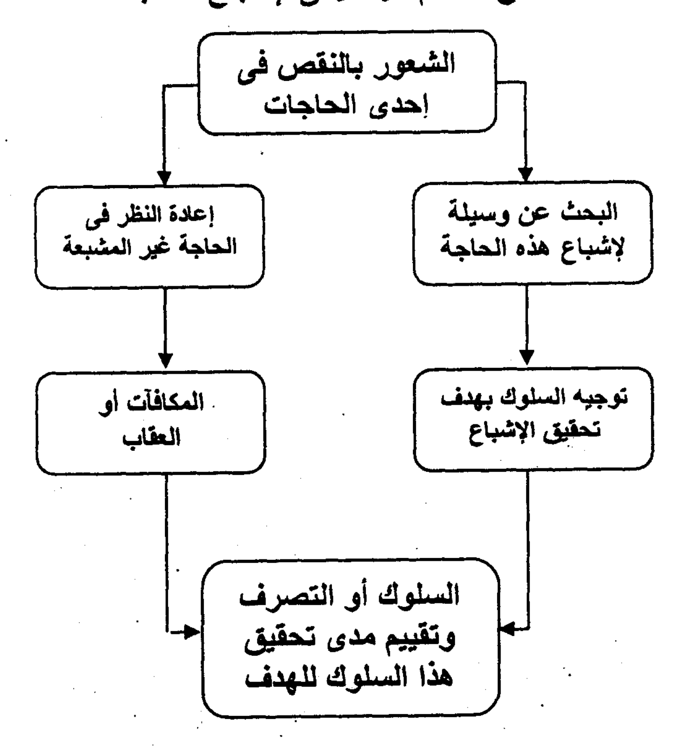
رابعاً:يجب أن تكون الإدارة على علم كامل بأنواع الدوافع والنظام الدينامیكی لها:

وذلك ما يتضح من الشكل التالى:



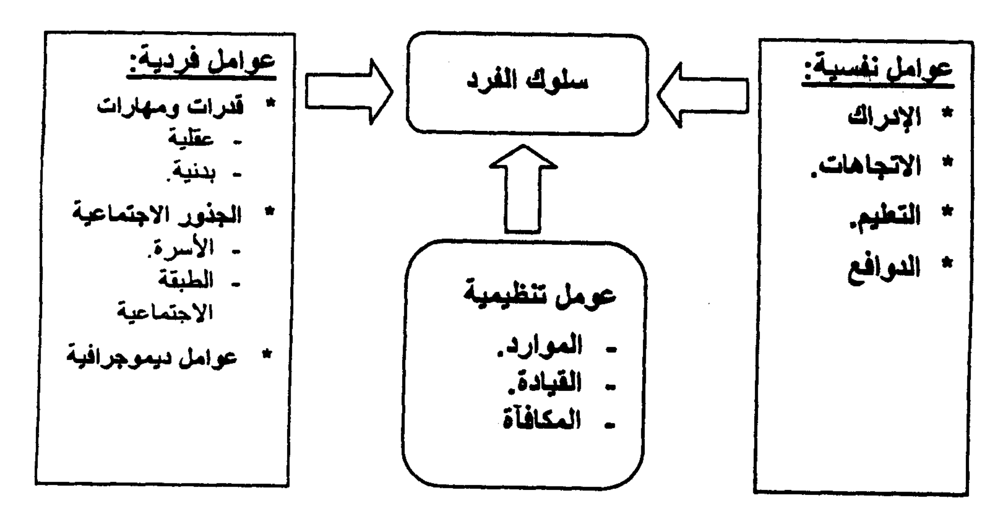
ويمكن إيضاح النظام الديناميكى لهذه الدوافع بنوعيها من خلال الشكل التالى:

الدوافع كنظام ديناميكى لإشباع الحاجات



خامساً: يجب أن تقوم الإدارة بدراسة متأنية للعامل المؤثرة فى سلوك العاملين لديها وأن تتعرف على محددات هذا السلوك والتى يمكن إيضاحها من خلال الشكل التالى:

العوامل المؤثرة فى سلوك وأداء الفرد



أساليب الحفز:

هناك العديد من أساليب الحفز بعضها خاص بالمرؤوسين والبعض الآخر خاص بالمديرين وسوف نوالى شرح تلك الأساليب على النحو التالى:

أولاً: أساليب حفز المرؤوسين(١):

١- أسلوب توسيع العمل:

وهنا نشير إلى أنه بدلاً من أن يقتصر عمل الفرد على مجال متخصص أو محدود جداً .. فإن الفرد يمنح صلاحيات لأداء مهام أخرى على نفس المستوى الإدارى مثلاً بدلاً من أن يقتصر عمل مصمم الإعلان على تصميم الرسالة الإعلانية .. فإنه يعطى مهام إضافية لها علاقة بالإعلان ككل ..

(1) د. بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار اليازورى العلمية، عمان ١٩٩٩، ص ٣٠٧ وما بعدها.

أو بنشاطات أو مهام أكبر من مجرد تصميم الإعلان .. كان يعطى مثلاً دوراً فى اختيار الإعلان قبل نشره أو بثه.

إن مثل هذا الأسلوب يفيد فى تمكين الفرد من الاطلاع على إجــراءات العمل الكلى مما يجعله فى وضع يشعر فيه أنه بالفعل جزء من هذا العمــل .. وأنه فعلاً شارك فى العمل .. وشارك أيضاً فى اتخاذ القرارات اللازمة .. أيضاً يساهم هذا الأسلوب فى القضاء على حالات الملل والرتابة التى قد تصيب الفرد من جراء قيامه بعمل محدود جداً ومتخصص جداً ورتيب جداً.

وهكذا يزداد ارتباط الفرد بالمنشأة .. الأمر الــذى يحســن معنوياتــه ويحفزه على المزيد من الخلق والإبداع.

٢- أسلوب إثراء العمل:

يقصد بمبدأ إثراء العمل أعطاء العاملين فرصاً أكثر وحرية أوسع فــى تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أعمالهم وهذا يعنى زيادة التوسع العمودى فــى الأعمال بينما أسلوب توسيع العمل يعنى زيادة التوسع الأفقى فى الأعمال.

فالمخطط مثلاً هو عضو فى المنشأة .. ولا ضير أبداً من تكليفه بمهــام تتعلق ليس فقط بمجال عمله كمخطط .. وإنما أيضاً إشراكه فى نشاطات التنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة .. أو لا ضير من تكليفــه بنشــاطات التــدريب أو التأهيل ما دام هو مخطط جيد ولا ضير أيضاً من إشراك المخطط فــى عمليــة اتخاذ القرارات على مستوى أعلى من مستواه .. كأن تستثمر خبراته كمستشار تخطيط علاوة على وظيفته كمخطط.

وهكذا يزداد ارتباط المرؤوس وولاءه للعمل كما يزيــد مــن أحساســه بالمشاركة والإنجاز بشكل يؤدى حتماً إلى رفع درجة روحه المعنوية وبالتــالى زيادة إنتاجية وتعظيم أدائه.

٣- أسلوب الإدارة بالأهداف:

إن الإدارة بالأهداف هو أسلوب يمكن وصفه بأنه فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق أعلى درجات الحفز الداخلى للأفراد .. من خلال آلية اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء فى تحديد الأهداف وزيادة رقابة المرؤوس على عمله.. وهذا يعنى زيادة مشاركة المرؤوس فى اتخاذ القرارات التى تؤثر عليه بشكل مباشر.

وتتلخص العناصر الأساسية لهذه الفلسفة الإدارية بما يلى:

* يجتمع الرؤساء والمرؤوسين فى كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها فى المنشأة .. والتى تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المنشأة.
* يشرك الرؤساء والمرؤوسين فى وضع وتحديد الأهداف التى يمكن للمرؤوسين تحقيقها خلال فترة زمنية معينة .. وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية ويسهل قياسها.
* يجتمع الرؤساء والمرؤوسون مرة ثانية لدراسة مدى تحقيق المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية وتقييمهم لها .. والنقطة الأساسية فى هذه المرحلة هى تزويد المرؤوسين بمعلومات عن عملية التقييم لكى يعرف المرؤوس أين يقف بالنسبة لمساهمته فى هذه المرحلة لتحقيق هدف وحدته الإدارية وهدف المنشأة العام.
* إذا تبين من خلال عملية التقييم أن هناك نواحى ضعيفة تتطلب التعديل أو التصحيح .. فيجب العمل على وضع الحلول لها كوضع برامج تدريبية أو تأهيلية للأفراد.

وبالطبع .. فإن وضع الأهداف وكذلك طرق التقييم تتباين بين منشـــأة وأخرى وبين وحدة إدارية وأخرى .. ولكن النتائج المترتبة على ذلـــك يمكـــن إيجازها بالآتى:

* تحسين مشاركة المرؤوس فى المنشأة .. أى إن المرؤوس يمنح فرصة للمشاركة فى عملية اتخاذ القرار .. وفـــى تقيـــيم أداءه وأداء وحدتـــه الإدارية.
* تحسين موقف الأفراد ورفع روحهم المعنوية تجاه الشركة أو المنشأة .. فالفرد يشعر أن المنشأة جزء منه .. وأنه مالكها .. ولذلك فهو يتمســـك بها ويدافع عنها ويحرص على تطورها ونموها.
* تخفيض حالات القلق وعدم الاستقرار وعدم الراحة بالنسبة للمـــرؤوس فالمرؤوس يعرف بالضبط ما يريده رئيسه منه .. كما يعرف مدى تقييم الرئيس لـــه.

لكن أسلوب الإدارة بالأهداف يحتاج إلى توافر عدة شـــروط لضـــمان نجاحه ومن أبرز هذه الشروط الآتى:

- تهيئة المديرين نفسياً وعملاً قبل البدء بتنفيذ الأسلوب.
- تحسين نظام الاتصالات وتدفق المعلومات فى المنشأة.
- تحسين العلاقات الشخصية ضمن الجماعات فى المنشأة.
- مباركة ودعم الإدارة العليا وتحمسها للأسلوب.

٤- أساليب أخرى فى الحفز:

توجد أساليب أخرى لحفز الأفراد ودفعهم لتحسين الأداء والإنتاجية ومن هذه الأساليب الآتى:

- مشاركة العاملين فى الأرباح التى تنتجها الوحدة الاقتصادية.
- التمتع بالخدمات الصحية والاجتماعية والترفيهية.
- توفير فرص الترقية والتقدم فى العمل.
- البعثات الدراسية والتدريبية خارج المنشأة .. والتى تعد بمثابة مكافأة للعاملين المجتهدين.
- اقتصار عضوية مجالس إدارات الشركات والنقابات والمجالس الشعبية على البارزين من العاملين.
- وضع صناديق للمقترحات والشكاوى فى متناول العاملين ليقدموا ما يريدون من أفكار أو اعتراضات بحرية كاملة.
- لوحات الشرف التى تعرض داخل المنظمة أو المنشأة وتحمل أسماء العاملين المدين وصورهم والأعمال المتميزة التى قاموا بها.
- أنواط الجدارة التى تمنحها الدولة للعاملين المتميزين والجديرين .. أو تلك التى تمنحها المنشأة الاقتصادية لكل من يكون قد حقق ابتكاراً فى مجال عمله.
- الرحلات والحفلات الترفيهية التى ترفع من معنويات العاملين جميعاً.
- مسح أحصائى لمعرفة آراء واتجاهات العاملين تجاه المنشأة.

٥- تأهيل وتدريب العاملين:

إن التدريب نشاط مخطط لـه .. يهدف إلى أحداث تغييرات فى الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات .. بما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة ومقدرة إنتاجية عالية.

ويعد التدريب من أهم الأدوات التى يستخدمها المديرون فى التوجيه وفى الحفز لأن التدريب يزيد من كفاءة العاملين ويفتح أمامهم فرص الترقية ويرفع معنوياتهم متى أحسوا بتقدمهم وأتقانهم لعملهم .. كما يؤدى إلى تحقيق الانسجام بينهم لما يسببه من رفع الضعيف منهم إلى مستوى القوى .. فضلاً عن أنه يكشف عن الأفكار الجديدة والأساليب المستحدثة فى العمل.

وبصفة عامة يمكن تحديد هدفين أساسيين للتدريب هما:

- تأهيل العاملين الجدد لبداية طيبة.
- زيادة كفاءة العاملين القدامى بدرجاتهم المختلفة.

والتدريب الفعال الذى يحفز العاملين فعلاً هو التدريب المستمر والمتواصل والمبرمج .. الذى يحمل أهداف واضحة ودقيقة.

فالتدريب حاجة ضرورة للفرد المنشأة .. لأنه يساعد المنشأة على التكييف مع المتغيرات ويعزز من كفاءة وخبرة العاملين مما ينعكس على الأداء والإنتاجية .. علاوة على دور التدريب فى حفز العاملين وتعزيز حالة الاستقرار النفسى لديهم.

ثانياً: أساليب حفز المديرين:

قد حدد Arch Pulton عدة أساليب لحفز المديرين تشمل ما يلى[1]:

١- إسناد عمل مثير للمدير:

يوجد لدى الإداريين رغبة شديدة فى استخدام وتطوير قدرتهم .. وأن تنسجم مهامهم ومسؤولياتهم وسلطاتهم مع تلك القدرات .. بالإضافة إلى حاجة

(1) د. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمى فى منظمات الأعمال، مرجع سبق ذره ص ٣٠٠ وما بعدها.

تطوير أعمالهم ووظائفهم .. وكذلك يرغب الإداريون فى الحصول على المعلومات من خلال قنوات التغذية الراجعة لمعرفة نتائج ما يقومون به من مهام.

٢- منح المكانة:

وذلك بمنح المكانة والمركز الوظيفى المرموق وما يرافقه من حقوق وامتيازات وظيفية كاللقب الوظيفى .. حجم المكتب .. تصميم المكتب .. التجهيزات المكتبية من أدوات وأثاث سكرتيرة خاصة .. إلخ.

٣- الحث على تبؤ مركز قيادى:

وتمثل الحاجة بأن يكون الفرد قائداً بين الزملاء فى العمل.

٤- تشجيع المنافسة:

تشجيع المنافسة الإيجابية فى الحصول على العوائد والمكافآت التنظيمية كالترقية والتقدير والاحترام.

٥- منح الحوافز النقدية:

تمارس الحوافز النقدية تأثيراً قوياً لا بسبب قدرتها على إشباع الحاجات الفسيولوجية فحسب .. وإنما أيضاً بسب قدرتها على إشباع الحاجات العليا كالشهرة والقوة والتقدير والاحترام .. وغالباً ما ينظر إلى منح الحوافز النقدية كمؤشر لنجاح وتميز الرؤساء فى الإنجاز وتحقيق الأهداف.

هذا وفى نهاية حديثنا عن الحفز الإنسانى نود الإشارة إلى ما يلى:

١- إنه لا يوجد نظام مثالى للحوافز يمكن تطبيقه فى جميع المنظمات.

٢- أنه قد يحدث تعارض بين الحوافز المادية والمعنوية .. فقد يـرفض العامل الحافز المادى المصاحب لزيادة حجم إنتاجيته إذا مـا سـاوره شك برغبة الإدارة فى تخفيض عدد العاملين لديها.

٣- أنه كلما تزايدت الحوافز المادية كلما تناقصت الرغبة فى الحصـول على المزيد منها.

٤- أن الحوافز المادية قد تضاءلت قيمتها فى الآونـة الحاليـة بالنسـبة للحوافز المعنوية.

تدريبات عملية[1]

١- مشكلة وقرار:

يعمل إبراهيم صادق رئيساً لقسم الإصلاح والصيانة بأحد معامل البحوث، وعندما يتبين أن أحدى المعدات قد أصيبت بعطب أو أن هناك مشكلة خطيرة بخصوص الجودة وستكون تكلفة الإصلاح مرتفعة جداً فإنها ترسل إلى قسم الصيانة حيث يتم تفكيكها وتنظيف مكوناتها و تخزين الأجزاء لاستخدامها كقطع غيار.

وقد لاحظ إبراهيم صادق أن العمال يعملون بشكل جدى لعدة ساعات إذا علموا أن بإمكانهم بقاء فترة أطول فى راحة، وفى الأسبوع الماضى بعد انتهاء العمال من مجموعة كبيرة من الموتورات أخبرهم أنهم يستطيعون الانصراف مبكراً، وكان ذلك بساعة قبل موعد الانصراف الرسمى، وقد عاد العمال فى صباح اليوم التالى وهم فى غاية النشاط وعملوا بهمة وحماس وأنجزوا ما اعتبره إبراهيم صادق عمل يوم كامل فى حوالى حمس ساعات، ولذلك وافق على انصرافهم مبكراً مرة ثانية وقد استمر الحال على ذلك لمدة أسبوعين دون أن يهبط مجهودهم وبمعنوية مرتفعة، ولكن عندما علم رئيس إبراهيم صادق بالأمر طلب إيقاف هذا النظام فوراً حيث أن مواعيد العمل محددة رسمياً من جانب إدارة المعمل ولا يجب أن يكون هناك أى تمييز:

المطلوب:

١- ما رأيك فى اختصار وقت العمل كحافز بالمقارنة مع النقود؟

---

(1) د. شوقى حسين عبد الله، مرجع سابق.

٢- هل كنت توافق إبراهيم صادق على سياسته إذا كان العمل يتم فى موقع منعزل؟

٣- هل استجابة العمال الطيبة لهذا النوع من الحافز واحتمال استمرارهم فى ذلك تعتبر ذات أهمية فى هذه الحالة؟ هل هناك وفورات أخرى تحققت باتباع هذه السياسة بجانب تقليل وقت العمل؟ هل هناك تكاليف أخرى غير مرئية؟

٢- مشكلة وقرار:

قام مدير إدارة مصنع الأدوات المعين حديثاً بمراجعة ملفات العاملين بالإدارة كوسيلة للتعرف برجاله على وجه أفضل، وقد اتبع كل سبيل ممكن لكى يتعرف بهم على وجه شامل لسبق إخطاره بأن الإنتاج فى الإدارة متجهة إلى الهبوط ويتطلب الأمر حفز العاملين بها.

وقد تمهل عند فحص ملف يوسف صديق حيث لفت نظره لأن إنتاجه أقل من المعدل، وقد اندهش المدير لذلك لأن يوسف حسب تعليمه والاختبارات النفسية وتقييم أدائه السابق كان يعتبر من ضمن أحسن ١٠% فى المجموعة، ولذلك قرر الاجتماع مع يوسف قبل موعد الانصراف من العمل.

وبعد بضعة دقائق فقط من المناقشة وجه يوسف إلى المدير دعوة لزيارته بالمنزل بعد ظهر اليوم نفسه لكى يشاهد بعضاً من هواياته، وهناك رأى المدير بعضاً من أرقى النماذج الفنية لسيارات السباق لم يشهد مثيلاً لها من قبل، وقد أخبرته زوجة يوسف أن من الصعب زحزحة زوجها عن عمله فى تلك الهوايات لكى يحظى بقسط وافر من النوم.

المطلوب:

١- هل لدى يوسف صديق إمكانية للحفز يمكن الاستفادة منها؟ كيف؟

٢- كيف تفسر عدم وجو دافعية ليوسف فى عمله بالشركة؟

٣- مشكلة وقرار:

اتخذ مجلس إدارة إحدى الشركات الصناعية فى أحد اجتماعاته عام ٢٠٠٥م قراراً بتكييف هواء الكافيتيريا نظراً لارتفاع درجة الحرارة بدرجة كبيرة فى أقسام الإنتاج والعمل بالمصنع خاصة وأن الشركة حققت أرباحاً كبيرة، ولذلك رأى مجلس الإدارة أن من حق العاملين المشاركة فى الأرباح، وأن تكييف الهواء بالكافيتيريا دليل على تقدير الإدارة للعمل الطيب الذى أنجزه العاملون.

وفى عام ٢٠٠٦ اجتمع مجلس الإدارة لمراجعة أعمال السنة الماضية وللمرة الثانية كانت أرباح الشركة مرتفعة وإنتاجية العمل طيبة ومعدل دوران العمل منخفضاً، وقد وافق المجلس بالإجماع على أن العاملين يستحقون اعترافاً جديداً من جانب المجلس على ما بذلوا من جهد رائع، وبدأ المجلس يفكر فيما يتبعه لإظهار تقدير الإدارة لمجهودات العاملين، وحيث أن الكافيتيريا قد أدخل فيها تكييف الهواء فى العام الماضى بناء على توصية المجلس فقد تساءل رئيس المجلس وبقية الأعضاء عما إذا كان ذلك القرار قد حظى بقبول وتقدير العاملين، وأثناء المناقشة طلب رئيس المجلس من مدير الأفراد إرسال قائمة استقصاء إلى خمسين عاملاً طالباً ما يلى: **"ما رأيك فى الكافيتيريا بعد إدخال تكييف الهواء بها"**، وقد استجاب ٤٦ عاملاً وأمكن تقسيم آرائهم بصفة عام على الوجه:

الإجابة	العدد
١- لا أعلم أن الكافيتيريا مكيفة الهواء.	١٦
٢- لا أتردد على الكافيتيريا.	٨
٣- إذا كانت الإدارة تنفق الأموال بهذه الطريقة فينبغى عليها أن تزيد من أجورنا.	٦
٤- أتعشم أن يتم تكييف هواء المصنع بأكمله.	٨
٥- هذه الكافتيريا لرجال الإدارة.	٤
٦- لا بأس	٢
٧- آراء مختلفة	٢

المطلوب:

١- حلل نتيجة الاستقصاء.

٢- هل تعتبر الاستقصاء مؤيدًا لاتجاه الإدارة؟

٣- ما هى الأسباب التى ترى أنها خلقت هذا الموقف؟

الفصل الحادي عشر

ضغوط العمل

إذا كان الإنسان العامل يقضى فى العمل ما يتراوح بين ٨-١٢ ساعة يومياً فإن ذلك يعنى أنه يقضى من ثلث إلى نصف يومه فى العمل ، وإذا طرحنا ساعات النوم فإننا نعمل من نصف إلى ثلاثة ارباع اليوم .. ومعنى ذلك أننا معرضون لضغوط العمل معظم ساعات اليقظة .. وهذا ينطبق على الشخص العادى ، أما مدمنى العمل او المتورطين فى القيام بأعمال متعددة فإنهم يقضون ساعات اليقظة اليومية تقريباً فى العمل وغالباً ما تتسرب مشاكل العمل وصراعاته إلى احلامهم فتستولى على باقى ساعات نومهم .

إن للعمل قيمة عظيمة فى الحياة الانسان ، وبه تقوم الحضارات ويرتقى الجنس البشرى ليستحق الخلافة على الارض .. لكن لماذا ندفع ثمناً باهظاً بإهدار طاقاتنا وتبديد صحتنا وحياتنا إذا كان فى إمكاننا أن نحقق النجاح والانجاز فى العمل بتكلفة أقل فى حدود مناسبة ؟

ولماذا نجور على باقى الحقوق ونعطى العمل أكثر من حقه متناسين ان للجسد والنفس والاهل حقوق ؟؟ وهل بعد ذلك لا نتوقع أن يشكو الجسد والنفس من تجاهلنا واهمالنا لهما فيضطربا ونمرض ويعتل كياننا مبكراً .. فضلاً عن شكوى الأهل ومعاناتهم ؟؟؟

تعتبر ضغوط العمل وصراعاته واحباطاته من العوامل الهامة للبلى والتدهور الجسدى والانفعالى ، وما يعقبه من أمراض وقصر العمر (الموت المبكر) لكثير من الناس إذا لم يتم مواجهتها وتحقيق التوازن العادل فى مجال العمل وإعطاء كل ذى حق حقه (الجسد والنفس والاهل والعمل)[1].

---

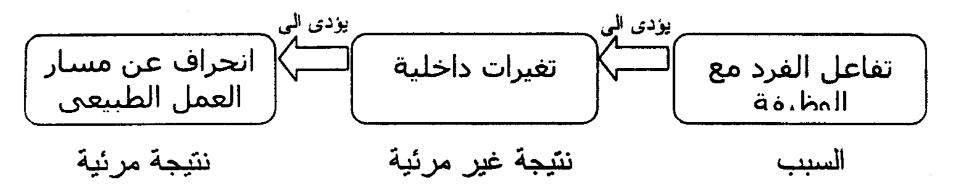
(1) الخطوط الجوية العربية السعودية ، ضغوط الحياة ، مطبعة الخطوط السعودية ١٩٩٣ ص ١٩ .

مفهوم ضغوط العمل :

ستتعرض فيمايلى مجموعة من التعاريف التى أعطيت لضغوط العمــل وذلك على النحو التالى :

* عرف كل من بييــر ونيومــان : T-A-Beehr and J-E-Newman : ضغط العمل بانه حالة تظهر من خلال تفاعل الفرد مع وظيفتــه ، وتــؤدى لاحداث تغيرات داخلية فى الفرد تجعله ينحرف عن مسار عمله الطبيعى(١).

ويمكن تصوير هذا التعريف كمايلى :



ويلاحظ على هذا التعريف مايلى :

١- قصر سبب ضغط العمل على الوظيفة ، على الرغم من أنه قد ينــتج مــن عدة مصادر هى الفرد والجماعة والمنظمة والبيئة .

٢- لم يبين نوعية التغيرات الداخلية وما إذا كانت فســيولوجية أو نفســية أو ذهنية.

٣- قصر أثر ضغط العمل على الجانب السلوكى متمثلاً فى الانحــراف عــن مسار العمل الطبيعى .

---

(١) ناصف محمد أحمد ناصف ، أثر ضغوط العمل على اداء شاغلى الوظائف الادارية بالتطبيق على قطاع الصناعة المصرى ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة .

٤- لم يحدد اتجاه الانحراف الناتج عن ضغط العمل (أى ما إذا كان سلبياً او اجيابياً) فمن المعروف ان ضغط العمل ليس له أثر سلبيى فقط ، إذ قد تكون له آثار إيجابية وقد **فسر جراث J.E.Mc Grath ذلك من خلال تصوره للمراحل التى يمر بها الفرد عند تعرضه لضغط العمل ، وذلك على النحو التالى**[١]:

- عند بدء شعور الفرد بأن ضغط العمل قد زاد فإنه يعمل على زيادة ادائه حيث أنه يمتلك الطاقة التى تمكنه من حل المشاكل المحتملة ، فيعمل بشكل أكثر كثافة وسرعة مما لو كان عبء ضغط العمل عليه أقل او غير موجود .
- يستمر ارتفاع مستوى الاداء كلما زاد مستوى ضغط العمل بشرط عدم تجاوزه الحدود المعتدلة أو الوسطى .
- عند ارتفاع مستوى الضغط عن المتوسط سواء فى درجته أو مدته يبدأ الاداء فى الانخفاض .
- مع تزايد مستوى ضغط العمل والوقت الذى يتعرض فيه الفرد للضغط تتزايد الآثار السلبية له أيضاً على الجانب الفسيولوجى والسيكولوجى ، مما يؤدى للوصول لما يعرف بالاحتراق Burn out .

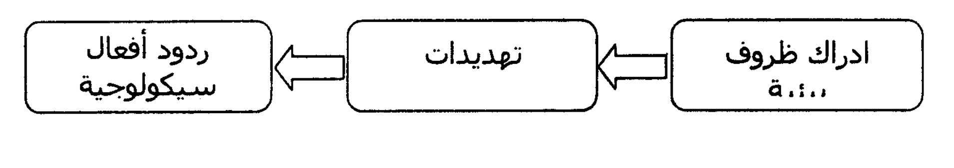
* **عرف ارتولد وفيلدمان: Hugh J. Arnold, Daniel c.feldman**[2]:

ضغط العمل "إنه ردود فعل الفرد الناشئة عن عوامل مهددة او جديدة تواجه فى عمله " وهذا التعريف شبيه بالتعريف السابق من حيث السبب والنتيجة .

(1) Hugh J. Arnold and Daniel c.feldman, " Organizational Behavior; " Mc Grow Hill, singapore, 1986, p.471.
(2) I bid., p 459.

* **عرف الان رابدولف**[1] **W.Alan Randolph ضغط العمل** "إنه قيام الفرد بإدراك الظروف البيئية التى يتعرض لها على أنها تهديدات تواجهه ينشأ عنها مجموعة من ردود الافعال السيكولوجية والفسيولوجية" .

ويمكن تحليل هذا التعريف كمايلى :

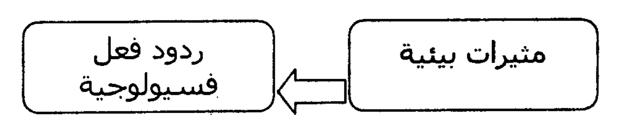


السبب   نتيجة غير مرئية   نتيجة مرئية

ويلاحظ على هذا التعريف مايلى:

١- قصر سبب ضغط العمل على الظروف البيئة .
٢- قصر النتائج على الجانب الفسيولوجى والسيكولوجى .
٣- قصر ضغط العمل على الجانب السلبى فقط حيث وصفه بأنه يمثل تهديدات تواجه الفرد .

* **عرف هانزسيلى : Hans Selye**[2] **الضغط على إنه** "نظام التكييف العام لجسم الانسان ويقصد بذلك ردود الفعل الفسيولوجية التى يتخذها الجسم منذ مواجهته لمثيرات بيئية" ويمكن تصوير ذلك كما يلى:



---

(1) W.A Lan Randolph, " Understanding and Managing Organizanal Behavior"; Richard D. irwon, Illinois, 1985, p-143.
(2) Beech. Burns and sheffield, "A Behavioral approach To the Management stress; "Gohn wileyl sons, chichester, 1982, pp. 9,10.

وقد قسم نظام التكيف الفسيولوجى العام إلى ثلاث مراحل رئيسة :

١- **مرحلة الإنذار:** وذلك عند تعرض الفرد لمثير ما بشكل مفاجى حيث يكون الضغط فى مراحله الاولى ، ويترتب على ذلك زيادة نشاط جميع أجهـزة الجسم ، ويتم ذلك على مرحلتين:

أ- مرحلة الصدمة : وهى رد الفعل اللحظى لتعـرض الفـرد للمثيـر ، وتتمثل أعراضه فى انخفاض درجة الحرارة ، وضغط الدم ، وارتخاء فى العضلات .

ب- مرحلة رد الفعل العكسى للصدمة : وذلك مـن خـلال تزايـدإفراز الكورتيزون ، وغدة الادرينالين كتمهيد لمرحلة المقاومة.

٢- **مرحلة المقاومة** : ويصل فيها الجسم للتكيف الكامل مع هذا المثير ، ممـا يمكن الفرد من إزالة آثار هذا المثير ، أو تحجيم آثاره فى واحد او أثنـين من أجهزته .. وفى حالة حدوث عدم التوازن بين قدرة الفرد الفسيولوجية والنفسية وبين هذا المثير ينتقل للمرحلة الثالثة .

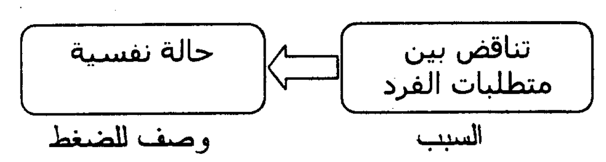
٣- **مرحلة الإنهاك** : وتحدث عند انتهاء قدرة الفرد على التكيف مع ذلك المثير واستمرار تأثيره على اجهزته ، وفى هذه الحالة قد يؤدى الضغط المستمر إلى المرض او الفناء هذا ويلاحظ على هذا التعريف مايلى :

أ- قصر سبب الضغط على المثيرات البيئية .

ب- قصر النتيجة على الجانب الفسيولوجى .

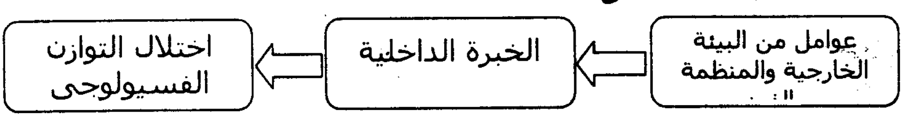
ج- وصف ضغط العمل بأنه نظام التكيف العام الفسيولوجى ولـم يأخـذ الجانب النفسى للتكيف مع الضغوط التى تواجه الفرد .

* **عرف جراندجين**[١] **Etienne Grandjean** : الضغط العمل بأنه "حالــة نفسية ناتجة عن التناقض بين مستوى المتطلبات التى تواجه الفرد وقدرتــه على تحقيقها" ويمكن تصوير ذلك فى الشكل التالى :



* **عرف زيلاجى Szilagi ولاس Wallace**[2] الضغط العمل انــه "الخبــرة الداخلية التى ينشأ عنها اختلال فى التوازن الفسيولوجى والسيكولوجى للفرد وتنتج هذه الخبرة الداخلية كنتيجة لعوامل تنشأ عن البيئة الخارجية للفــرد ، ومن المنظمة ، ومن الفرد .. "

ويمكن تصوير ذلك كما يلى :



السبب وصف للضغط النتيجة

بالرغم من ان هذا التعريف أظهر جوانب دقيقة محددة سواء للســبب أو وصف ضغط العمل إلا أنه يلاحظ عليه مايلى :

١- لم يأخذ محددات مصادر الضغط فى الاعتبار .

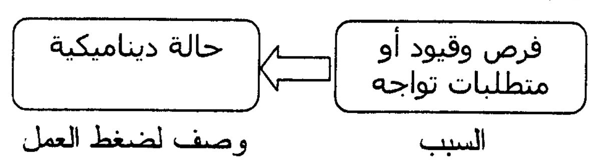
٢- لم يشر لامكانية حدوث اختلال سلوكى ناشىء عن الضغط .

---

(1) Etienne Grand Jean,"Fitting the task to the man," Taylorl Francis. London, 1988. p. 176."

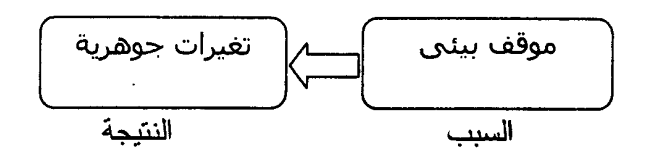
(2)

* **عرف شولر Shuller** : الضغط انه "حالة ديناميكية تنشأ نتيجة مواجهة الفرد لفرص وقيود او متطلبات لها علاقة برغباته ، ويقوم الفرد بإدراك ان نتائجها مبهمة وغير مؤكدة(١) وبالرغم من وصف شولر لضغط العمل على أنه حالة ديناميكية غير ثابته وهذا صحيح لان أسبابها تختلف من حيث قوتها ومداها وأهميتها وتكرارها وتوقيتها وكذلك لاختلاف اخصائص الشخصية من فرد لآخر إلا أنه جانبه التوفيق فى عدم إظهار آثار ضغوط العمل حيث يمكن تصوير هذا التعريف كمايلى :



ويلاحظ على هذا التعريف أنه تجنب إظهار آثار او نتائج ضغط العمل.

٤- **عرف ماك جراث Mc-Grath** : الضغط أنه "ينشأ عندما يدرك الفرد الموقف البيئى الذى يواجهه على أنه يقدم مطالب تهدد بأن تزيد عن قدراته وموارده إذا واجهها ، وبشرط انه لابد وأن يدرك أنه بمواجهتها سوف تحدث له تغيرات جوهرية عما يحصل عليه الآن(٢) ويمكن تصوير هذا التعريف كمايلى :



(1) Stephenp. Robbins, "Organizational Behavior;" Prentice-Hall. New Jersey. 1986. p.382.
(2) S.V.Kasi And C.L.Cooper, Stress and Health; "John wiley lsons. 1987. pp.207.208"

ويعد هذا التعريف من التعريفات التى أدت للعديد من البحوث التطبيقية فى مجال ضغط العمل حيث ساهم فى وضع العديد من الفروض التى قام الباحثون بدارستها مثل[1]:

١- التقييم العقلى لأى موقف يواجه الفرد .

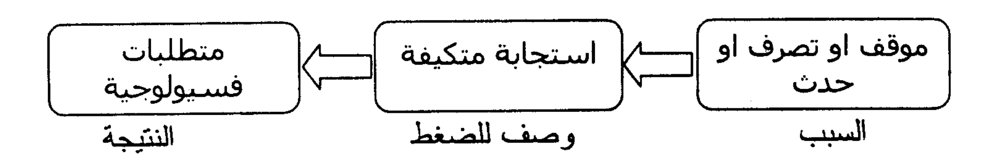
٢- الخبرة المسبقة لدى الفرد ، فقد يكون الفرد قد تعرض لموقف مشابه لما يتعرض له الآن .

٣- تأخذ العلاقة بين مستوى الضغط ومستوى الاداء شكل حرف U مقلوب .

٤- أن الضغط له جانب سلبى وآخر إيجابى .

ولكن يلاحظ على هذا التعريف أنه لم يوضح نتائج الضغط الفسيولوجية، والسيكولوجية ، والسلوكية .

* **عرف نسيفينس وماتيسون Ivancevich and Matteson ضغط العمل بأنه** "استجابة متكيفة (معدلة من خلال الاختلافات الفردية) تنتج عن أى موقف او حدث او تصرف ، وتؤدى لتحميل الفرد بمتطلبات خاصة (غير عادية) فسيولوجية وسيكولوجية وسلوكية[2] ويمكن تصوير هذا التعريف كمايلى:



(1) Ibid.. p.208.
(2) Michael T. Matteson And John M. Ivancevich, Op. Cit. p.10

ومن كل ما سبق يمكن ان نستخلص ما يلى[١]:

أ- أن معظم الكتاب يركز على المفهوم السلبى للضغوط سواء البيئية أو التنظيمية، وبالتالى اعتبار أن الضغوط كلها غير مرغوب فيها ، وقد يكون ذلك مقبولاً فى ظل اهتمام بعض هؤلاء الكتاب بمعالجة الآثار التى تترتب على الضغوط السلبية.

ب- أن تأثير الضغوط خاصة السلبى منها يتوقف على تفاعل الظروف والمتطلبات المفروضة على الشخص مع خصائصه الشخصية .. وقد اوضحت بعض الدراسات أن الفرد بسبب تكوينه العضوى والنفسى قد يكون عرضة أكثر من غيره فى التعرض لحوادث وأصابات العمل وهو مايسمى بقابلية الفرد للحوادث او قابليته للغياب .. بمعنى آخر وجود الفرد فى حالة من التوازن العضوى والنفسى ضرورى لتوافقه مع نفسه وبيئته وعمله[٢].

ج- أن كل الضغوط ليست سلبية ، وأنما هناك الضغوط الايجابية اللازمة لاستمرار وحيوية الفرد .. فما دام الفرد يعيش فى مجتمع متحرك وفى ظل ظروف متغيرة ومع زملاء فى العمل فانه لايمكن أن يتجنب الضغوط ، وعلى حد قول John Donne أنه لايوجد رجل يستطيع ان يعيش متقوقعاً او منعزلاً داخل نفسه وقد اوضح Hans Selye من خلال دراسته عن الضغوط أن الضغط لايمكن تجنبه فى بعض الاحيان وعلق على ذلك بقوله **"ان التحرر الكامل من الضغوط يعنى الموت"**[٣].

(1) د. سيد محمد جاد الرب ، ادارة الضغوط كاحد العوامل المحددة للكفاءة الادارية العليا فى المنظمة ، دراسة تطبيقية ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، العدد الاول ١٩٩١ ، كلية التجارة جامعة عين شمس ص ١٠١٥ ومابعدها .

(2) عبد الرحمن عبد الباقى ، ادارة الافراد ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ١٩٨٠ ص ٨٨

(3) Hans sefye "The stress concept today" from handbook on stress anxiety San Francisco jossey.

د- يترتب على ماسبق أن الادارة العليا فى المنظمة يجب أن تأخذ فى الاعتبار الصفات والخصائص الفردية لكل شخص عند أدارة الضغوط .. فالافراد حسب بيئاتهم الثقافية والاجتماعية ومستوياتهم التعليمية والوظيفية يختلفون فى القدر المناسب الممكن تحمله من الضغوط بمعنى ان ما يعتبر مرغوباً فيه من ضغوط لعامل ما قد لا يعتبر كذلك لغيره .

الضغوط والمفاهيم الأخرى :

١- القلق :

وهو حالة غير محددة للفرد تعبر عن عدم شعوره بالسعادة تجاه المستقبل وهو يعتبر نتيجة سيكولوجية لتعرض الفرد للضغط ولنقص أشباع الحاجات ، كما أنه أكثر الاعراض السيكولوجية الملحوظة لضغط العمل كما يقل الشعور بالقلق بزيادة الشعور بالذات[١]:

ومن هنا تبرز نقطتان أساسيتان للاختلاف بين ضغط العمل والقلق هما:

أ- أن ضغط العمل يعتبر سبباً مباشراً لظهور القلق .

ب- فى حين ان ضغط العمل له جانبان أحدهما سلبى والآخر إيجابى ، فإن القلق يعبر عن الجانب السلبى فقط لضغط العمل .

٢- الإحباط :

ويعبر عن إعاقة الفرد عن الوصول لأحد الأهداف الهامة التى يرغب فى تحقيقها ، او منعه من التصرف بالطريقة التى يفضلها للقيام بعمله..[٢] كما يزداد هذا الشعور كلما تزايد مستوى الضغط الذى يواجهه الفرد أى ان الاختلافات الأساسية بين ضغط العمل والإحباط تتمثل فيمايلى :

---

(1) Seth Allcorn. Op.Cit., p.48

(2) Gray Johns, "Organizational Behavior: Understanding life at work:" Scitt. Foresnan, Boston 1988, p.p 468,469.

- ان ضغط العمل يمثل سبباً رئيساً ومباشراً لحدوث الإحباط .
- بينما ضغط العمل له جانبان احدهما سلبى والآخر إيجابى ، فإن الاحباط يعبر عن الجانب السلبى فقط .
- أن ما ذكر فى النقطة (أ) لا يعنى أن ضغط العمل هو السبب الوحيد للاحباط ، حيث ان هناك أسباباً أخرى للإحباط مثل[1]:
  1- التأخر عن تحقيق الهدف .
  2- نقص الموارد الجسمانية والشخصية اللازمة لتحقيق أهداف الفرد .
  3- فقدان احد المهارات نتيجة الترقية او النقل .
  4- الفشل فى تحقيق الهدف ذاته .

ان إصابة مستوى الادارة الوسطى بالاحباط الناشىء عن ارتفاع مستوى ضغط العمل يؤدى لانعكاس ذلك على كافة مستويات المنظمة..[2]

٣- التعب :

يعرف التعب بانه "فقدان الكفاءة وعدم الرغبة فى القيام بأى مجهود عقلى او جسمانى"[3] وينشأ التعب كنتيجة للمجهود المستمر والمكثف ، وينتهى أثره بحصول الفرد على الراحة والنوم ، ويعضد ذلك ماجاء بالموسوعة الامريكية حيث اوضحت انه يحدث نتيجة للمجهود العقلى والذهنى الزائد والمكثف[4] كذلك عرفته الموسوعة العالمية بانه استجابة تنشأ عن طريق العمل بشكل كثيف ، وينتهى الاحساس به عن طريق الراحة[5].

(1) Ibid.. p.469.
(2) Carol Fewster. "Stress; Industrial society Magazine, Septemper. 1989. p29.
(3) Etienne Grandjean. Op.cit..p.156.
(4) Encyclopedia American,P.49.
(5) The world book Encyclopedia. p.56.

ويمكن ابراز نقاط الاختلاف الاساسية بين الضغط والتعب فيما يلى:

أ- فى حين تتنوع مصادر ضغط العمل ، فإن التعب غالباً ما ينتج عن مصدر واحد هو عبء العمل الزائد .

ب- بينما ينتهى التعب بالحصول على قدر من الراحة والنوم، فإن ضغط العمل غالباً ما يستمر .

ج- فى حين ان من يتعرض للتعب يتوقف عن العمل، فإن الامر ليس كذلك بالنسبة لضغط العمل .

٤- الاجهاد:

ويعنى "عدم قدرة الفرد على تحمل او مواجهة الضغوط التى تواجهه ، أى انها حالة فقدان لجميع القوى التى يمتلكها الفرد ، كما انه نتيجة فسيولوجية لضغط العمل"[١].

ويمكن إبراز نقاط الاختلاف الاساسية بين الضغط والاجهاد فيمايلى :

أ- أن الاجهاد يعتبر من النتائج الفسيولوجية المترتبة على ضغط العمل .

ب- بينما ضغط العمل له جانبان احدهما سلبى والاخر ايجابى فإن الاجهاد يمثل الجانب السلبى فقط .

ج- ينشأ الاجهاد من الفرد فقط بينما ينشأ الضغط من البيئة والمنظمة وجماعة العمل والفرد .

٥- الاحتراق :

هو استجابة للضغط المستمر المزمن الذى يؤدى لاجهاد مادى او نفسى للفرد وينشأ كنتيجة للضغط والعوامل الشخصية وعوامل متعلقة بالعمل والتى تزيد عن طاقة الفرد وقدرته على التحمل واعراضه هى :

---

(1) As Hornby. "Oxpord Advanced Learner's Dictionary of current English:" Oxpford university, London, 1974.p.214.

١- أعراض فسيولوجية هى الصداع والفرحة المزمنة .

٢- اعراض سيكولوجية : الغضب والاحباط

٣- اعراض سلوكية : تدهور الاداء وسرعة الغضب .

وقد قام المركز القومى للصحة والامن الوظيفى الامريكى بوضع الجدول التالى للتفرقة بين الضغط والاحتراق .

الفرق بين الضغط والاحتراق

	الضغط		الاحتراق
١	يشعر الفرد بالتعب.	١	يشعر الفرد بالاجهاد المستمر.
٢	يعانى الفرد من القلق.	٢	يعانى الفرد من التوتر الشديد .
٣	يؤدى للشعور بعدم الرضا الوظيفى.	٣	يؤدى للشعور بالملل ، والضيق من العمل.
٤	يؤدى لانخفاض الولاء لوظيفى.	٤	يؤدى لانتهاء الولاء الوظيفى .
٥	يؤدى لتقلب المشاعر.	٥	يؤدى لفقدان الصبر وعدم الرغبة فى الحديث مع الآخرين .
٦	يؤدى للشعور بالذنب .	٦	يؤدى للشعور بالاحباط الذهنى .
٧	يؤدى لصعوبة التركيز ونسيان أمور كثيرة.	٧	يؤدى لعدم شعور الفرد بانه كثير النسيان .
٨	يؤدى لتزايد التغيرات الفسيولوجية مثل ضربات القلب وارتفاع ضغط الدم	٨	يؤدى للاضطرابات النفسية

أنواع الضغوط:

يمكن تقسيم الضغوط من حيث تأثيرها الى نوعين هما :

(أ) الضغوط الايجابية :

وهى الضغوط المفضلة او المرغوب فيها ، وعلى المستوى الوظيفى قد يتعرض العامل لعديد من هذه الضغوط مثل اجتياز اختبار ما او دورة تدريبية معينة للترقى أو للنقل الى موقع وظيفى أفضل ، او تحقيق معدلات الاداء العادية او أن يحوز رضا رئيسه المباشر عنه عندما يلتزم بالاداء وفى مواعيده المحددة.. الخ

وقد أوضح بعض الكتاب الحاجة الى ضغوط مثالية للوظيفية حيث ان الهدف من ايجاد وظيفة فعالة للضغوط هو انها تستخدم كمنبه او كأداة تحذير للمشاكل التى تتعرض لها المنظمة والافراد بالاضافة الى تقليل حدة وآثار هذه المشاكل(١) وقد اوضح **Forbes المؤشرات التالية فيما يتعلق بالضغوط الايجابية التى تحدث بين الموظفين(٢):**

١- ارتفاع حجم النشاط وقوته .
٢- زيادة الدوافع .
٣- تعلم الهدوء وعدم الانفعال تحت الضغوط .
٤- القدرة على ادراك وتحليل المشاكل .
٥- زيادة القدرة على التصرف .
٦- زيادة القدرة على التذكر والتركيز والاسترجاع .
٧- التفاؤل نحو المستقبل .
٨- تساعد الضغوط الايجابية الفرد على تحديد خطوط المواجهة "الموت" Deadlines مثل تاريخ استحقاق الضرائب وتقديم تقارير الاداء الوظيفية وتذكر تاريخ بداية ونهاية العمل(٣)

(1) Walt Schafer. Opcit. P.311
(2) I bid pp. 34-312 .

٩- تعتبر الضغوط الايجابية اداة مساعدة للفرد نحو توفير الدافع لحل المواقف المتعارضة مع الآخرين بأقل قدر ممكن من الضرر .

ويمكن للمدير ان يستخدم هذه المؤشرات لتقدير مستويات الضغوط الواقعة على العاملين معه ، بحيث اذا اختلت هذه المؤشرات وساءت فان ذلك ينبه بوجود ضغوط سلبية فى بيئة العمل يجب الاحتياط لها .

(ب) الضغوط السلبية:

وهى الضغوط غير المفضلة والتى تسبب الضرر والاذى والمرض للافراد ، وتركز معظم الكتابات على التعامل مع الضغوط بمفهومها السلبى ..

والضغط السلبى كما عرفه أحد الكتاب "عبارة عن قليل او كثير من الاستثارة التى ينتج عنها أذى او ضرر على عقل او جسم الفرد"(١) .وتفرز الضغوط السلبية آثاراً ضارة بالفرد سواء من الناحية الصحية مثل (تعرضه لبعض أمراض القلب وتصلب الشرايين والسكتة) او من الناحية النفسية مثل (الفتور واللا مبالاة والتسيب والسأم والارق والنظرة التشاؤمية للامور .. الخ) او من الناحية الوظيفية مثل (انخفاض الانتاجية وزيادة معدلات الغياب وغيرها).

ويستطيع المدير ان يدرك هذه المؤشرات ويتعرف على درجة الضغوط الواقعة على العاملين معه وأن يساعدهم على التعامل مع هذه الضغوط او التعرف على مصادرها التنظيمية ومحاولة علاجها او التخفيف منها .

ان مساعدة المدير لمرؤوسية على التكيف مع الضغوط يؤدى الى زيادة فاعلية الافراد فى الاداء ، كما يترتب عليه زيادة حجم الضغوط التى يعتبرها

(1) I bid p.3

الفرد ايجابية .. **وقد بين احد الكتاب ان هناك ثلاثة مناطق للضغوط التى يتعرض لها الفرد هى :**

الاولى : منطقة الضغوط الايجابية :

وهى تعنى ذلك القدر من الضغوط والذى يؤدى الى تحسين صحة وأداء الفرد وتجعله راضياً .. ويوضح الشكل التالي ان هناك علاقة بين حجم الضغط والوقت الذى يقضيه الفرد فى كل منطقة كما يبين الشكل أيضاً إن الضغط الايجابى او المعتدل يعادل ٤/١٠ حجم الضغط الكلى .

ولذا يرى بعض الكتاب إن المصدر الشائع للضغوط الوظيفية هو عدم التطابق او عدم التوافق بين متطلبات الوظيفة ومنطقة الضغوط الايجابية للعامل(١) وتتأثر هذه المنطقة بمستويات الطاقة البدنية للفرد وبخبرته وقوة شخصيته وموقع العمل الذى يشغله.

الثانية : منطقة الضغوط السلبية الزائدة :

وهو ذلك القدر من الضغوط السلبية الذى يزيد عن قدرة وتحمل الفرد له، فعندما يتعرض الفرد لضغوط متزايدة نتيجة مرض مزمن او اضطهاد من رئيس مباشر فى العمل فعندئذ تكون الضغوط السلبية متزايدة .

الثالثة : منطقة الضغوط السلبية المنخفضة :

وهى عبارة عن ذلك القدر من الضغوط التى يتعرض لها الفرد ويكون تأثيرها محدود ، فهى لا تحمس الفرد على الاداء كما انها لا تخلق لديه الدافع او الحافز على تحدى الصعاب .

(1) Jerry E.Bishop "Age of Anxiety" wall stress journal, western, april No.2 1979 pp. 1-26 .

وكل من منطقة الضغوط السلبية المتزايدة او المنخفضة تؤديان الى نتائج قد تكون متشابهة او مختلفة من حيث قوة تأثيرها مثل حـدة الطبـع والقلق والارق والانفعال والتوتر وهى وتختلف من فرد لأخر .

المناطق الثلاث للضغوط التى يتعرض لها الفرد

المنطقة	الدرجة	
	١٠	
منطقة الضغوط السلبية المرتفعة	٩	مرتفع جداً
	٨	
منطقة الضغوط الايجابية	٧	حجم الضغط
	٦	
	٥	
	٥	
	٣	
منطقة الضغوط السلبية المنخفضة	٢	منخفض جداً
	١	
	٠	

الوقت

ويتضح مما سبق ان :

١- الضغوط لايمكن تجنبها فى كثير من الاوقات .

٢- للضغوط جانبين ، الجانب الايجابى المرغوب فيه لتحسين الاداء وتحقيق الاهداف وتخطى الصعاب ، والجانب السلبى الغير مرغوب فيه لان له تأثير ضار على الفرد .

٣- الضغوط السلبية يمكن ان تكون منخفضة غير مؤثرة ومتزايدة تؤدى الى مشكلات عديدة .

٤- القدر المناسب من الضغوط يتفاوت من شخص لاخر وتزداد مقدرة الفرد كلما أستقر أطول فترة ممكنة فى منطقة الضغوط الايجابية .

أهمية دراسة الضغوط:

تنبع أهمية دراسة الضغوط مما يلى(١):

أ- **حماية متخذ القرار:** ومن ثم المنشأة من اتخاذ قرار خاطىء ناجم عن انفعالات اللحظة والتأثير العاطفى والوجدانى او ناجم عن ردود الفعل العصبية للمواقف الصعبة التى تواجه متخذ القرار .

ب- **تأكيد ربحية المنشأة** وتحقيق أهدافها بالشكل السليم ووفقاً لما هو مخطط وموضوع بالبرامج التنفيذية .

ج- **حماية المنفذين من عشوائية القرار** ومن ارتجالية السياسات ومن القرارات الازدواجية الناجمة عن قصور الرؤية وضيق دائرتها امام متخذ القرار نتيجة سيطرة الضغوط والوساوس القهرية عليه .

---

(١) سيد محمد جاد الرب، ادارة الضغوط التنظيمية كاحد العوامل المحددة للكفاءة الادارية العليا فى المنظمة ، مرجع سبق ذكره ص ١٠٢٥ .

د- **توفير الظروف المناسبة والجو الصحى المناسب فى بيئة العمل** بالمنشأة وبالشكل الذى يجعل لكل مدير جو عمل أفضل ، وبما يمكنه من اتخاذ القرارات وممارسة سلطاته ومهامه الادارية بشكل أفضل .

هـ- **زيادة الانتاج وتحسين الانتاجية** بتبسيط دوافع متخذى القرار فى المنشأة عن طريق رفع قدراتهم على مواجهة ضغوط العمل والمواقف الصعبة .

و- **تنمية مهارات التوافق السريع والتعامل الفعال مع الضغوط الداخلية والخارجية** التى تواجه متخذ القرار وبالتالى تنمية مهارات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فى ظل سيادة جو من الضغوط على متخذ القرار فى المنظمة .

ز- **ازكاء روح التعاون وسيادة روح الفريق بين الرؤساء والمرؤوسين** وزيادة التفهم والمشاركة الايجابية والنباءة ، وبما يسهم فى رفع الروح المعنوية للعاملين وأحساسهم بالمشاركة الفعالة فى صنع حاضرهم ومستقبلهم والظيفى فى المنشأة .

ح- **تحقيق الرقابة الفعالة والمتابعة الحثيثة للسلوكيات الادارية للمديرين فى** كافة مستويات الادارة (عليا – وسطى – تنفيذية) بشكل يؤكد تنفيذ الخطط.

نظريات ضغوط العمل :

أولاً : النظريات الجسمية :

تركز الدراسات الفسيولوجية على أن الضغوط عبارة عن إستجابات جسمية غير محددة لمثيرات وعناصر (ضواغط) فى البيئة المحيطة ، وأن تأثير هذه الضواغط على الجسم يتم دون تقييم موضوعى من الفرد لهذه الضواغط ، أى أن هناك تأثير مباشر للضغوط على الجسم ، بحيث تتعامل بعض أجهزة الجسم مع المثيرات والضغوط .. وأهم هذه الاجهزة هو الجهاز الطرفى ..

ويتلقى الجهاز الطرفى إشارات عن المثيرات والضواغط المحيطة ، ثـم يقـوم بالتأثير على جهازين آخرين مهمين فى جسم الانسان .. الجهاز الاول هو جهاز الغدد الصماء ، الجهاز الثانى هو الجهاز العصبى اللاارادى .

وبالرغم من ان هذه النظرية تلقى بعـض التعزيـز مـن الدراسـات التطبيقية إلا أنها تعانى من بعض النقص ، وعلى سبيل المثال :

١- تتجاهل تأثير وعى وانتباه الفرد للاخطار والضواغط حتـى يتكـون الشعور بالضغط(١).

٢- لا يوضح هذه الاتجاه أى من الضواغط يرتبط بأى مـن الاغـراض الفسيولوجية للضغط(٢).

٣- ايضاً أن بعض الاعراض الفسيولوجية مثل (سرعة ضربات القلب) قد تكون مرتبطة بعناصر ليس لها علاقـة بالضـواغط ، وذلـك مثـل التمرينات الرياضية(٣).

ومما سبق يمكن القول ان هذه النواقص تجعل من الصعب قبول هذه النظرية .

ثانياً : النظريات الاجتماعية :

تفترض هذه النظرية أن الانسان مخلوق إجتماعى بطبعه ، وأن وجـود ضواغط فى البيئة الاجتماعية من حوله قد تسبب له الشعور بالضغوط ، والذى يؤدى إلى عدم التوافق الاجتماعى ، او الشعور بـالاغتراب ، وعـدم التكيـف والشعور بالظلم .

(1) Fleming.R.Boum. A.and Singer. J.E. Towerd an integratire apprach to study of stress" Journal of persanality and social psychalogy" 1984. 46. 989-852

(2) Mason. J.W. "A historical view of the stress field" port 1. journal of Human stress, 1975.1.7-12.

(3) MxGrath. J.E(ed) Social and psychological factors in stress N.Y: holt. rinehort and winston, 1970.

وتعتمد إحدى النظريات الاجتماعية على أن الفرد يسعى إلى تكوين هيكل علاقات إجتماعية قوية ومستقرة ، وان الاضطراب فى هيكل العلاقات الاجتماعية يؤدى إلى توتر الفرد وشعوره بالضغط(١) **وفيما يلى شرح مبسط لهذه النظرية :**

١- أن مقدار الضغوط التى يتعرض لها الفرد ترتبط عكسياً مع مدى استقرار وقوة العلاقات الاجتماعية .

٢- ان مدى إستقرار وقوة العلاقات الاجتماعية هو دالة لمدى إتباع جموع الافراد للأنماط والمطالب التى يفرضها هيكل العلاقات الاجتماعية التى يرتبطون بها .

٣- ان إتباع الفرد للانماط والمطالب التى يفرضها هيكل العلاقات الاجتماعية يرتبط عكسياً بما يتعرض له الفرد من تعارض او غموض فى الدور الذى يلعبه داخل الجماعة ويعنى هذا ان الفرد الذى يشعر بتعارض او غموض فى الدور الذى يلعبه يكون ميالاً لعدم إتباع الانماط ، المطالب التى يفرضها هيكل العلاقات الاجتماعية التى ينتمى ويشارك فيها .

٤- ان الشعور بالتعارض والغموض ينشأ من احتلال الفرد لمركز او شغله لوظيفة او قيامه بانشطة غير متوافقة او غير منسجمة توقعاتها مع الفرد .

٥- ان عدم التوافق وعدم الانسجام فى توقعات المراكز والوظائف والانشطة ينشأ من عدم قدرة الهيكل الاجتماعى على إحداث تكامل بين مجموع التوقعات .

(1) Dadge.D.L.and Martin W.T. Social stress and charsic illnen, indiana: university of notre danpress. 1970.

ومن خلال استقراء النظريات الاجتماعية الاخــرى لــوحظ أن هنـــاك إجماع من قبل الباحثين على وجود ثلاثة عناصر ذات تــأثير علـــى الشـــعور بالضغط ، وأنها تمثل عناصر هامة فى تشكيل النظريات المقبلة للضغوط وهذه العناصر الثلاثة :

١- هيكل القيم والحاجات .
٢- انماط التكيف والدفاع النفسى .
٣- أحداث الحياة الشخصية .

ثالثاً : النظريات النفسية والسلوكية :

تفترض هذه النظرية ان مشاعر التوتر والضغوط هى إستجابات تظهر وتبقى لوجود مثيرات فى الموقف المحيط بالفرد .. فعندما يدرك الفرد أن هناك علاقة او تلازم بين الشعور بالضغوط وبين العناصر المثيرة لها ، يؤدى ظهور هذه العناصر الضاغطة إلى إحتمال كبير لشعور الفرد بالضغوط .. **وعليه يمكن القول بان الشعور بالضغوط يمكن إكتسابه او تعلمه وهذا هو السبب الرئيسى فى إعتماد معظم النظريات النفسية والسلوكية للضغوط على ظاهرة التعلم .**

ولقد امكن إثبات ان تقييم الفرد لمقدار الخطر الناجم من عنصر معـــين هو الذى يحدد مقدار الضغوط .. وتشير عملية التقييم إلى ان التجربة الوجدانية للضغوط ومحاولة التكيف معها ماهى إلا تجربة خاضعة بالدرجة الاولى إلـــى عمليات الادراك والتوقع التى يمر بها الفرد فى المواقف الضاغطة(١).

ولقد إستطاع التقدم العلمى ان يتوصل إلى تقسيم الناس إلى نوعين مـــن الشخصية وذلك فى علاقتها بالضغوط والتوتر .. وهذين النوعين هما الشخصية

(1) Cooper. C.L. the strees check: coping with the streses of life and work. N.Y; prentice Hall, Inc,1981.

(أ) ، الشخصية (ب) فالشخص الذى يندرج تحت نوع الشخصية (أ) يتميز بالحيوية ، والحدة فى الطباع ، الرغبة فى العمل الدؤوب ، ويعمل كأنه يسابق الآخرين ويسابق الزمن وذلك بالمقارنة بالشخص الذى يندرج تحت نوع الشخصية (ب) فيمكن رؤية الفرد ذو الشخصية (أ) وهو يقرأ كتاباً أثناء تناوله الطعام ، ويراجع بعض الملفات أثناء مشاهداته للتلفزيون ، ويكتب بعض خطابات العمل أثناء سفره ، ويتميز هذا الشخص أيضاً بالقلق ونفاذ الصبر ، والتحمل فى الاداء .. ويتحمل الفرد ذو الشخصية (أ) ضغوط العمل والتوتر أكثر من الفرد ذو الشخصية (ب) وبالرغم من ذلك فإنه حيما تقع الشخصية (أ) فى أزمة شديدة فإنها تؤثر بصورة حادة قد تؤدى بحياته[١].

أسباب ضغوط العمل :

هناك أسباب عديدة لضغوط العمل نورد بعضها على النحو التالى[٢]:

أولاً : كثرة الاعمال :

إن حجم العمل المتوقع يعتبر مسبباً للضغط .. وإذا زادت أعباء العمل بسبب الآخرين او مبادرة فردية دون مبررات واضحة صار العاملين فى موقف صعب .. إذ عليهم ان ينجزوا عدة أعمال فى وقت واحد مما يؤدى إلى الإرهاق والإجهاد وما يتبع ذلك من إستهلاك طاقتهم مع مزيد من البيلى والتمزق .. ومما يزيد الطين بلة .. تحمل بعض الموظفين العبء الاكبر دوناً عن باقى الموظفين الذين يقومون بأعمال محدودة ولا يساهمون فى تحمل الاعباء ولا يكون هناك حل إلا بقيام رئيس العمل بتوزيع الاعباء بعدل على

(1) أحمد ماهر ، السلوك التنظيمى ، مدخل بناء المهارات ، الاسكندرية ، المكتب العربى الحديث ، ١٩٨٦.
(2) الخطوط الجوية السعودية ، ضغوط العمل ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢١ ومابعدها .

قوى العمل من الموظفين حتى لا يرتفع ضغط العمل على فئة دون أخرى مما قد يؤدى إلى هبوط المعنويات ونقص الانتاجية لجميع العاملين على المدى الطويل .

ثانياً الخوف من الفشل :

عندما يكلف رئيس العمل موظفاً او مجموعة موظفين باداء عمل او مهمة دون معرفة طبيعتهم وامكانياتهم أو مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية فإنه يصنعهم فى حالة ضغط عمل غاية فى الشدة حيث يراود الموظف مخاوف الفشل ويدور بذهنه أثناء القيام بالعمل مشاعر مثيرة للقلق وتوقع الفشل والسقوط مع ما يتبع ذلك من أخطاء العمل وأمراض ضغوط العمل والحل فى إختيار رئيس العمل للرجل المناسب فى العمل او المهمة المناسبة .

ثالثاً : عدم توفر دعم كاف :

من أكثر الاسباب شيوعاً لضغوط العمل هو نقص وسائل الدعم لاداء الوظيفة .. إذا كانت الميزانية غير كافية ، والامدادات قليلة ، والادوات غير ملائمة ، والتعاون ضعيف بين الزملاء .. فإن التوتر يسود موقع العمل وتستنزف طاقات الموظفين . والحل : لا عمل ناجح بدون الدعم المناسب ، وقبول الاعمال بدون هذه الدعم يخلق حالة (ضغط العمل) ويخفض معنويات العاملين ويقلل من مستوى إنتاجياتهم ، ويهدد صحتهم .

رابعاً : اضطراب العلاقة بين الموظف ورئيسه :

من أكثر أسباب ضغوط العمل انتشاراً على الاطلاق ، وأكثر ضحايا ضغوط العمل ترددآ على عيادة الطب النفسى من هذه الفئة .. فإذا كان التعامل مع شخص غير متفاهم فى الحياة العاملة يخلق حالة من الضغط .. فإن المشكلة

تكون مهددة فى مجال العمل خاصة كان هذا الشخص يمتلك قوة أكثر منك (قوة السلطة) بحكم كونه رئيس العمل .. يعانى بعض الموظفين من ضغوط نفسية شديدة نتيجة لعدم شعورهم بالتفهم او التقدير او المساندة من قبل رئيسهم ، ويزيد من سوء الموقف إذا كان الرئيس غير كفء إدارياً او فنياً فإنه غالباً ما يلقى اللوم على الآخرين إذا حدث خطأ ما ولا يقبل المناقشة حتى لا يواجه عيوبه .. وهذا يخلق حالة من اللا أمان وعدم الثقة بين الرئيس والمرؤوس ، ويحاول كل منهما حماية نفسه بأى طريقة متاحة ولاحل إلا بإختبار الرئيس الكفء القادر على تفهم موظفيه وتقدير جهودهم وتقديم الدعم الكافى لهم .. الرئيس الجيد هو الذى يسعى دوماً لتحسين قدراته الفنية والادارية .. وهذا لا يعفى الموظف من مسئولية إضطراب العلاقة مع رئيسه فقد يكون غير كفء مع الآخرين ولا يستطيع القيام بمهام العمل ويحتاج لتنمية مهاراته .. المهم ان مسئولية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس مشتركة .

خامساً : عدم معرفة الموظف لدورة فى العمل :

عندما لا يعرف الموظف حقيقة مسؤولياته وواجباته ، وكيفية أداء وظيفته حسب اولوياتها والحدود المنظمة لعلاقتها بالوظائف الاخرى .. فإنه يعيش حالة من ضغط العمل مصحوبة بخوف غامض غير محدود للبحث عن دفاعات داخلية وخارجية لحماية نفسه .. وغالباً ما يسود التوتر جو العمل وتشتعل الصراعات بين الموظفين نتيجة لارتباك الدور وإختلاط الاولويات .. كما تحدث المشاكل بينهم وبين رئيس العمل لاختلاف تصور كل طرف لطبيعة الدور ومسؤوليات الوظيفة والاولويات .. مما يؤدى فى النهاية إلى إهتزاز البناء التنظيمى للعمل وهبوط معنويات العاملين ولا حل إلا بتحديد دور فريق العمل ووضوح المسؤوليات والاولويات والحقوق والاهداف .

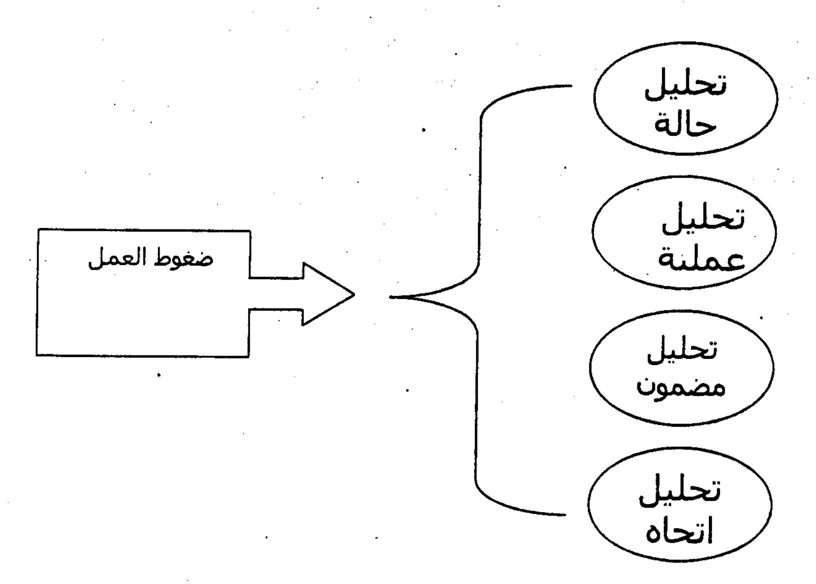
وهكذا فإن مواجهة أسباب ضغوط العمل يتجه إلى بناء التنظيم الداخلى للعمل بتحديد الادوار وايضاح المسؤوليات والاولويات وتوفير الدعم الكافى لاداء العمل أو المهمة وتوزيع أعباء العمل على القوى العاملة بطريقة عادلة ، واختيار القيادات الملائمة فنياً وإدارياً للاشراف على فريق العمل ، وفهم طبيعة الموظف وإمكانياته وقدراته ومهاراته لتكليفه بالعمل المناسب .. حتى تستطيع تحقيق الحد الاقصى من الاهداف المتوقعة مع الحفاظ على بناء فريق العمل للاستمرار والازدهار .

تحليل ضغوط العمل[1]:

تمر عملية تحليل ضغوط العمل بمجموعة المراحل التى يوضحها الشكل التالى:

(1) محسن أحمد الخضيرى ، الضغوط الادارية ، مرجع سبق ذكره ص ١٠٣ ومابعدها .

مراحل تحليل ضغوط العمل



[١] تحليل حالة الضغط :

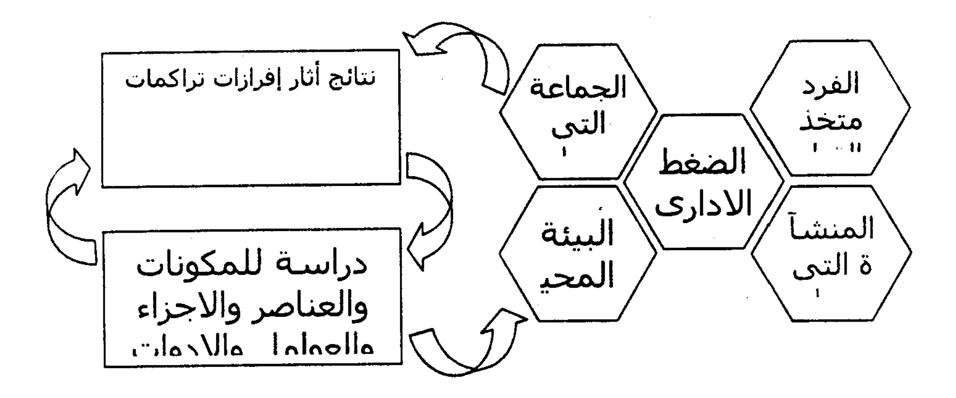
يقصد بتحليل حالة الضغط مجموعـة النتـائج والآثـار والافـرازات المتراكمة التى أحدثها الضغط وهذا يستدعى دراسة المكونات التالية :

(أ) أطراف عملية الضغط والمتمثلة فيمايلى :

١- الفرد متخذ القرار الواقع تحت الضغط .
٢- الجماعة التى يعمل معها متخذ القرار .
٣- المنشآة التى يعمل فيها متخذ القرار .
٤- البيئة المحيطة بالمنشأة التى يعمل بها متخذ القرار .

ويظهر الشكل التالى أهم جوانب هذه التحليل :

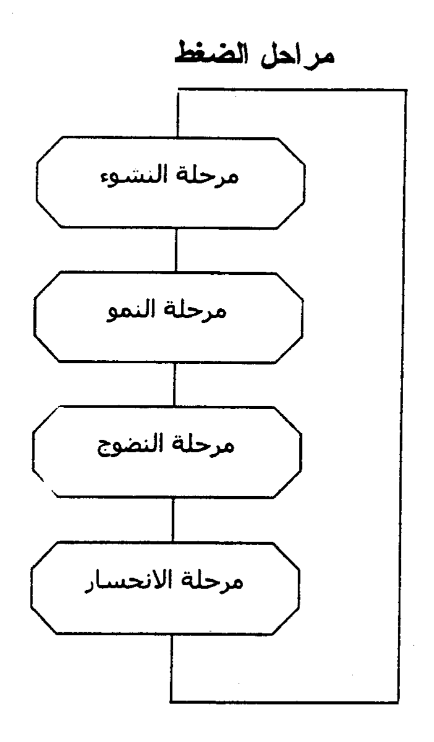
جوانب التحليل لضغوط العمل



[٢] تحليل عملية الضغط :

يقصد بتحليل عملية الضغط النظر الى المراحل المختلفة التى يمر بهـا الضغط والتى يوضحها الشكل التالى :

مراحل الضغط



هذا ويلاحظ ان دراسة هذه المراحل يستلزم توافر ثلاث عناصر هى :

أ- الوعى المعرفى بماهية الضغط وأنواعه والقدرة على التشخيص السليم لكل مرحله من مراحله .

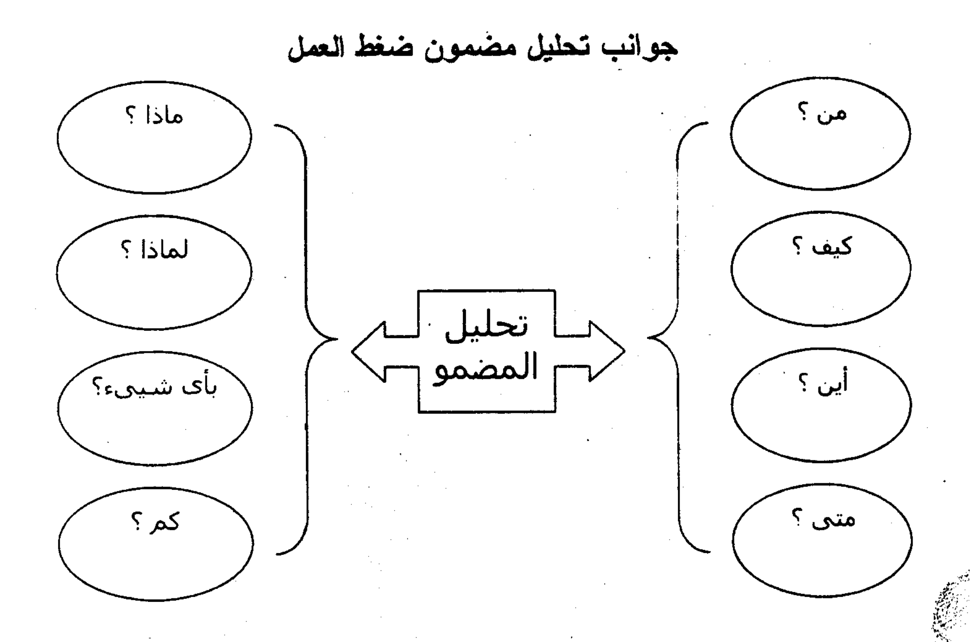
ب- الوعى بطرق التعامل مع الضغوط الادارية لدى متخذ القرار.

ج- مدى توافر المواد والافكار اللازمة للتعامل مع الضغوط ومع عناصر هذه الضغوط .

[٣] تحليل مضمون الضغط :

يستدعى تحليل مضمون الضغط الاجابة على التساولات التى يوضحها الشكل التالى :

جوانب تحليل مضمون ضغط العمل



أ- من القائم بالضغط ؟ وذلك بقصد التعرف على مدى قوته والهدف الذى يسعى اليه .

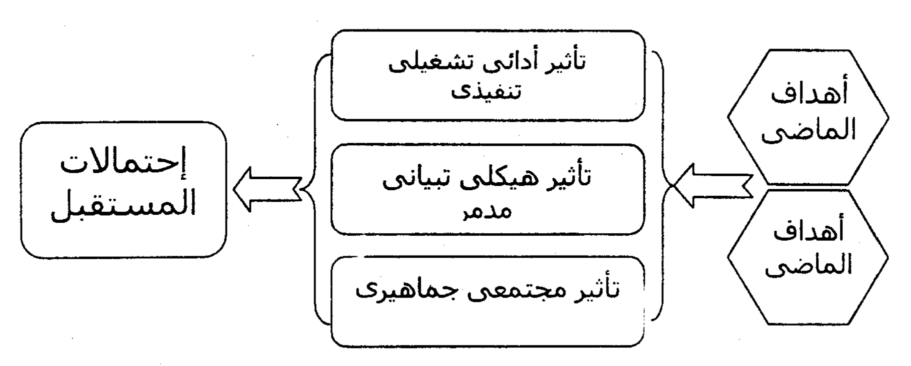
ب- كيف نشأ وتكون الضغط ؟ وذلك بقصد التعرف على الاسباب والعوامل المساعدة التى أدت الى حدوث الضغط .

ج- أين نشأ الضغط ؟ وذلك بقصد التعرف على موقع ذلك الضغط داخل الهيكل التنظيمى.

د- متى نشأ الضغط ؟ وذلك بقصد كشف العلاقة بين الضغط والزمن ومن ثم التعرف على كينونه الاحداث والدوافع التى اوجبت نشوء الضغط ومن ثم معرفة أسبابه الجوهرية .

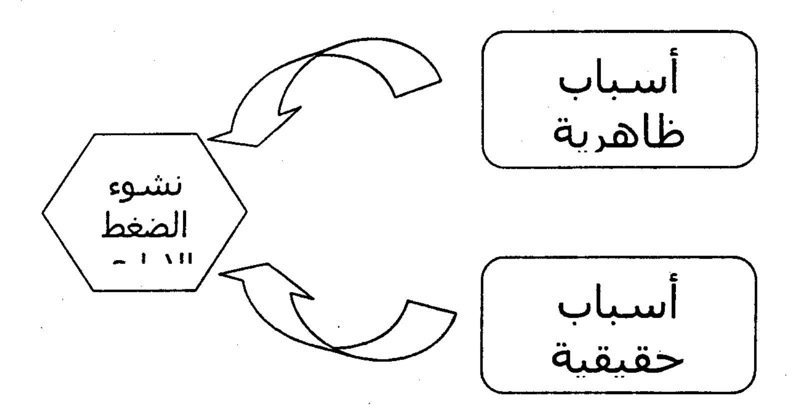
هـ-ماذا يشكل هذه الضغط على المشروع ؟ وذلك بقصد التعرف على آثار هذا الضغط على متخذ القرار ويظهر الشكل التالى هذه التأثيرات المحتملة :

تأثير الضغط على المشروع

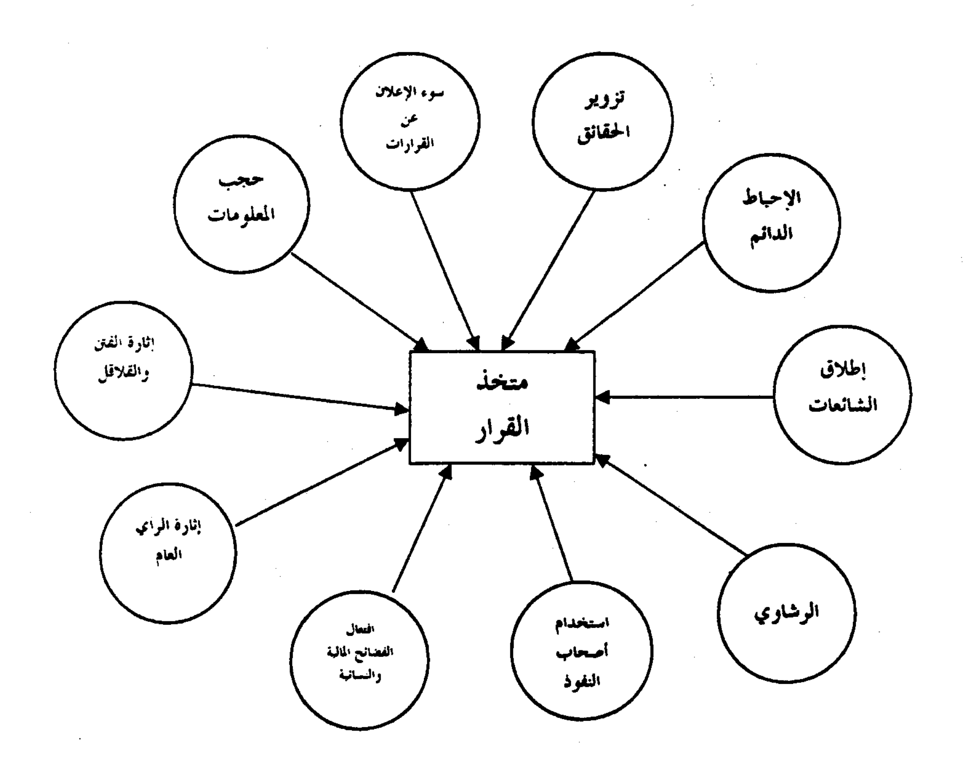


و- لماذا نشأ الضغط ؟ وذلك بهدف المتفرقة بين الاسباب الظاهرية الخادعة والاسباب الحقيقة الكامنة ويظهر الشكل التالى ذلك :

بواعث وأسباب ضغوط العمل



ز- باى شيىء تضغط القوى الضاغطة على متخذ القـرار ؟ وذلـك بهـدف التعرف على الادوات التى تستخدمها القوى الضاغطة للضغط على متخـذ القرار ويوضح الشكل التالى أهم هذه الادوات :



ح- كم بلغ حجم وعدد ومدى الضغط والقوى الضاغطة على متخذ القـرار ؟ وذلك بهدف رصد حجم الضغط وحجم القوى الضاغطة التى ولـدت هـذا الضغط .

[٤] تحليل اتجاه الضغط :

نحن نقصد بتحليل اتجاه الضغط رصد حركة الضـغط واتجـاه هـذه الحركة حيث لوحظ ان هناك ثمانى اتجاهات رئيسه ياخذها الضغط وهى:

١- اتجاهات نحو التزايد والتراكم .

٢- اتجاهات نحو التناقص والانكماش والتلاشىء .

٣- اتجاهات نحو التمحور حول محور معين .

٤- اتجاهات نحو التغير والتحول والتعديل .

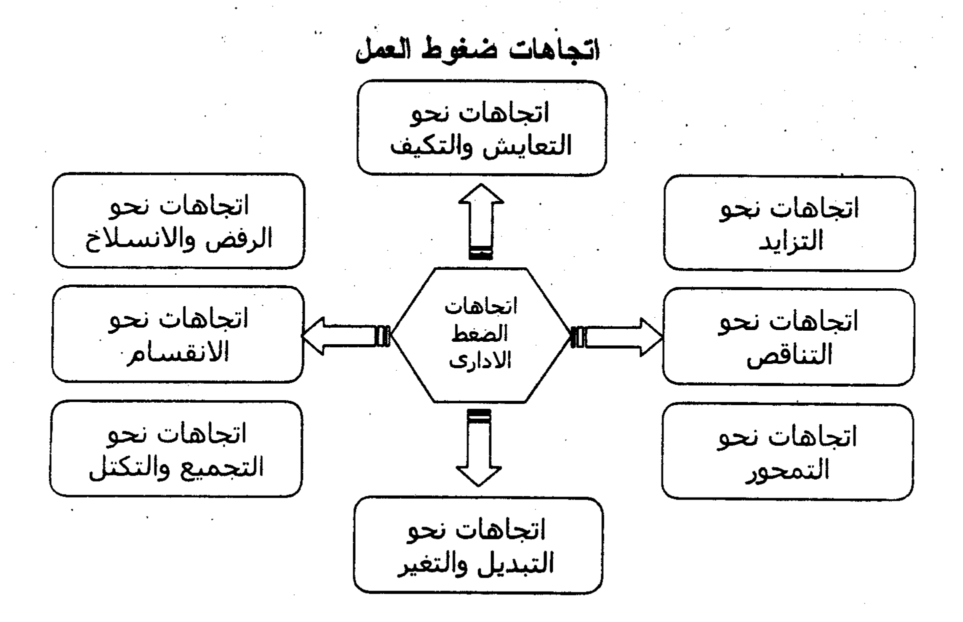
٥- اتجاهات نحو التجميع والتكتل والاستقطاب .

٦- اتجاهات نحو لانقسام التشرذم .

٧- اتجاهات نحو الرفض والانسلاخ والصراع .

٨- اتجاهات نحو التعايش والتوافق .

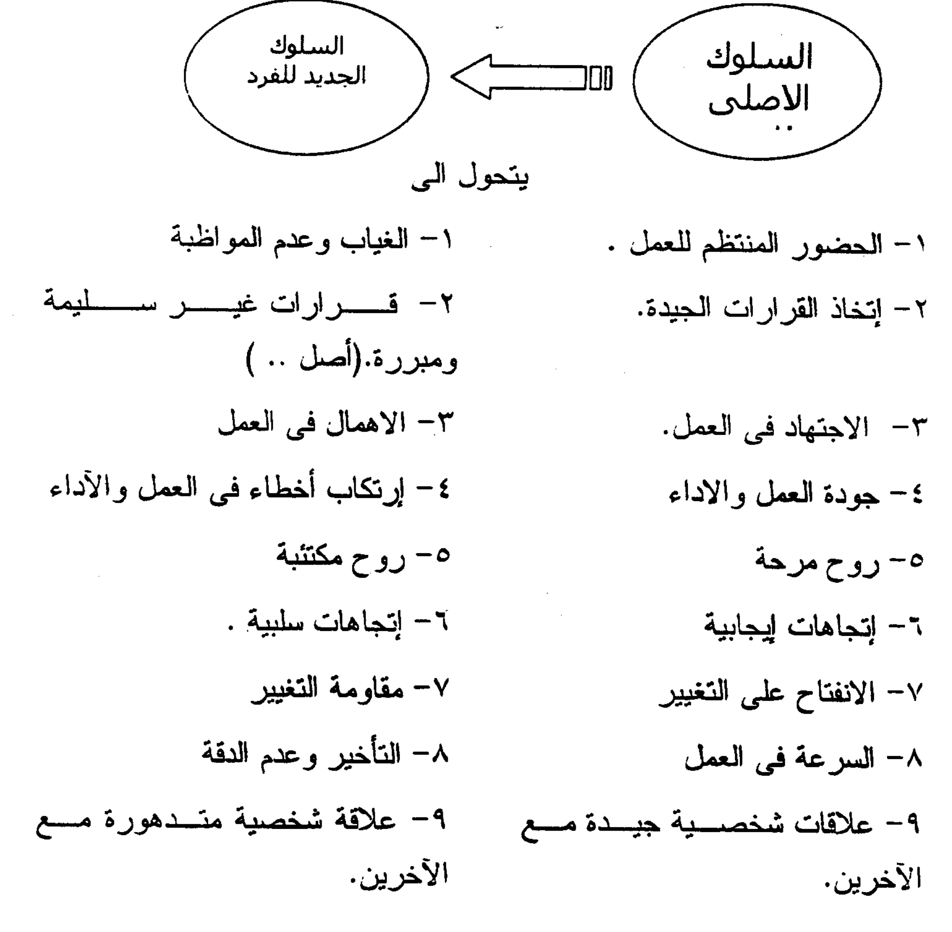
ويوضح الشكل التالى هذه الاتجاهات :



المؤشرات الدالة على تعرض الافراد لضغوط العمل[1]:

يتعين على المديرين ان يكونوا على حذر من بعض المؤشرات التى تدل على تعرض مرؤوسيهم – او هم أنفسهم – للضغوط الشديدة فى العمل ، فهناك العديد من المؤشرات التى تظهر على سلوك الفرد او تجعله يتصرف بطريقة لم تكن مألوفة عنه ومنها ما يلى:

() د. محمود صبح ، ادارة ضغوط العمل ، مرجع سبق ذكره ص ٢



السلوك الاصلى	السلوك الجديد للفرد
١- الحضور المنتظم للعمل .	١- الغياب وعدم المواظبة
٢- إتخاذ القرارات الجيدة.	٢- قرارات غير سليمة ومبررة.(أصل ..)
٣- الاجتهاد فى العمل.	٣- الاهمال فى العمل
٤- جودة العمل والاداء	٤- إرتكاب أخطاء فى العمل والآداء
٥- روح مرحة	٥- روح مكتئبة
٦- إتجاهات إيجابية	٦- إتجاهات سلبية .
٧- الانفتاح على التغيير	٧- مقاومة التغيير
٨- السرعة فى العمل	٨- التأخير وعدم الدقة
٩- علاقات شخصية جيدة مع الآخرين.	٩- علاقة شخصية متدهورة مع الآخرين.

أثر ضغوط العمل على مستوى الأداء الوظيفي:

يعتقد البعض أن (ضغوط العمل) تؤدى إلى إنخفاض مستوى أداء العاملين ، ويعتقد البعض الآخر أن (ضغوط العمل) ضرورية لشحذ همم العاملين ورفع مستوى ادائهم وكلما زادت الضغوط كلما زادت إنتاجيتهم لكن هذه الاعتقادات غير دقيقة ويجانبها الصواب الى حد ما لعدم إشارتها إلى مستوى هذه الضغوط عند قياس تأثيرها على اداء العمل .

ففى الحقيقة أن وجود مستوى مقبول من ضغوط العمل يؤدى إلى تحسن مستوى الاداء إلى حد معين ، وإذا زاد مستوى هذه الضغوط فإن مستوى الاداء يبدأ فى التراجع وتقل الفعالية والكفاية .. أى أن نقص او زيادة ضغوط العمل بصورة لا تتناسب مع المستوى المقبول يؤدى إلى اختلال الاداء ، فإذا قلت أعباء العمل أصيب العاملين بالسأم والضجر وغياب المعنى وقلة الاحساس بالاشباع الوظيفى .. وإذا زادت أعباء العمل فوق الحد أصيب العاملين بالتوتر والاجهاد وكثرة الاخطاء وزادت المشاكل .. كلاً من النقص والزيادة الشديدين فى أعباء العمل قد يؤديان إلى ارتفاع مستوى ضغوط العمل ، وما يتبعه من آثار سلبية على صحة الموظف وبالتالى ضعف مستوى أدائه .

والخلاصة أنه مطلوب قدر مناسب من ضغوط العمل حتى يتحقق إرتفاع فى مستوى الاداء .. وإذا أختل هذا القدر وصار غير ملائماً (سواء بالنقص أو الزيادة) أدى إلى إختلال مستوى الاداء وهبوطه .

المناخ التنظيمى وعلاقته بضغوط العمل

إن كلمة (مناخ) تطلق عادة على حالة الجو المحيط بالانسان على الارض ، ويقصد بها الطقس (الحرارة والرطوبة وحركة الرياح) وسبب إهتمام الانسان بتتبع المناخ هو أثره الحيوى على الناس الذين يكونون فى أفضل حالتهم فى المناخ المعتدل ويتنشر بينهم الاحساس بالانتعاش والراحة والسعادة والنجاح والقوة وأخلاق التعامل الطيبة فى الطقس الربيعى .. بينما لايحدث ذلك فى المناخ الحار أو البارد ، حيث تنصرف أغلب طاقة الانسان فى التكيف والتوائم مع الطقس غير المعتدل سواء الصيفى الحار او الشتوى البارد .

هذا ينطبق – أيضاً – على منظمات العمل ، فهناك مناخ نفسى لاى تجمع عمل يمكن أن نطلق عليه (المناخ التنظيمى للعمل) وهذا المناخ له تأثير

قوى على العاملين .. فالانتاجية ومستوى الاداء وأخلاقيات العمل والصحة البدنية والنفسية تكون فى أفضل حالاتها فى المناخ التنظيمى الملائم ، أما فى المناخ غير الملائم فإن طاقة العاملين تضيع فى الشكاوى ، وممارسة الالعاب المضيعة للوقت ، ونشر الشائعات والدخول فى انشطة أخرى لا علاقة لها بمهام العمل .. بهدف خفض درجة التنافر والانسجام الفكرى مع العمل او الاقلال من حدة الصراع النفسى بين الاحساس بقيمة الذات فى مقابل منظمة العمل ..

فالمناخ التنظيمى لاى عمل لابد ان يكون معتدلاً ومزوداً بكل وسائل الدعم الواعى والمساندة إذا كان هدفه الحقيقى هو الحفاظ على الناس الذين يعملون به .. إحترام العاملين وإحاطتهم بالثقة ضرورة حيوية لنجاح أى عمل .

فقد لوحظ ان العاملين فى مناخ تنظيمى غير ملائم يعانون من الاعراض الناشئة من الامراض المرتبطة بضغوط العمل ، ويذهب البعض منهم ضحية لتلوث مناخ العمل إما بالمرض المزمن او الموت المفاجىء من الازمات القلبية، وفى الجانب المقابل يتمتع العاملون فى المناخ التنظيمى الصحى الملائم بطقس مفصم بالحب والود والقوة والنجاح المتطور وفى هذا المناخ تسود ضغوط العمل الايجابية النافعة البناءة ويترتفع مستوى نوعية العمل .. فى عالم الاختيار الحر وحركة العمل سوف يكون المستقبل لصالح منظمات العمل التى يسودها مناخ الاعتدال والحب والدعم بصورة المتعددة ، لانها تجتذب وتحافظ على أفضل العناصر من العاملين وتساعدهم على تقديم أفضل الاعمال .

أساليب إدارة ضغوط العمل وتتمثل أهم هذه الاساليب فيمايلى[*]:

أولاً: أساليب للتكيف والوقاية من الضغوط :

وهذه الاساليب يتبعها الفرد عند التعرض للمواقف الضاغطة حيث انها تساعده على التكيف مع والسيطرة على هذه المواقف الضاغطة ، كما انها تمكن الفرد من مواجهة أى ضغوط مقبلة ..

وهذه الاساليب كما يراها (Cherman 1981)[1] كمايلى :

(١) التعايش مع الضغوط :

وتمثل هذه الطريقة الاسلوب الاضعف والاقل قبولاً فى التكيف والتعامل مع الضغوط .. ويمكن إتباع هذه الطريقة فى الزمن القصير .. ولكنها لا تعتبر صحية فى الزمن الطويل .. ويتطلب ذلك تفهماً لنوع الضغوط وآثارها وعلاقتها بسلوك الفرد فالعامل الذى يدخل إنتخابات مجلس الادارة يكون مستعداً للتضحية براحته وأعصابه فى سبيل هدفه .. بل ان كثيراً من العاملين قد يسعون إلى انواع مماثلة من الضغوط .. وينضمون فيها لابراز درجة تحملهم امام الآخرين او لاستدرار العطف منهم .

(٢) الانسحاب من المواقف الضاغطة :

قد يفضل بعض العاملين الانسحاب من المواقف الضاغطة وذلك لصعوبة التعامل معها ، او لعدم مناسبة الطرق الاخرى .. وقد يظهر ذلك من

(*) نحن نقصد بادارة الضغوط اتخاذ كافة الوسائل والتدابير اللازمة لتقليل حدة وكثافة الضغوط السلبية مع تعظيم الاستفادة من الضغوط الايجابية وياتى ذلك من خلال متابعة ومراقبة الضغوط حتى لا تتجاوز حد المقبول وذلك بما يؤدى الى تحقيق التوازن بين الاهداف العامة التى يسعى اليها المنظمة وأهداف العاملين بها .

(1) E.M. Cherman, "Stress & Bottom line : Aguide to personal well being and corporate Health," New York. Amacom 1981.

خلال إنهاء المدير للاجتماع ، او أن يسير على قدميه وحيداً إلى المنــزل ، او اخذ أجازة عارضة ، او النوم أثناء العمل ولا يمكن القول بأن أى طريقة حسنة او سيئة ، حيث يعتمد هذا على ظروف الموقف الضاغط .. فــإذا كــان هــذا الانسحاب يؤدى إلى انخفاض حدة التوتر كان مفيداً ، وإذا لم يؤثر الانسحاب او فاقم من حدة الضغوط كان ضاراً .. ويصل الانسحاب إلى قمته بسعى الفرد إلى تغيير وظيفته أو تغيير القسم الذى يعمل فيــه أو تغييــر الــزملاء والعلاقــات الاجتماعية داخل العمل .

(٣) تغيير علاقة الفرد بالضغوط :

ويعنى هذا سعى الفرد إلى تغيير أنماط العلاقة بينه وبين عناصر العمل التى تسبب التوتر والضغوط .. وعناصر العمل قد تكون الزملاء او الروساء او المرؤوسين أو العمل نفسه وطريقة أداءه والفرد السوى هو القادر على تحديد او تغيير شكل العلاقات مع هذه العناصر بشكل يحقــق الســيطرة والتكيــف مــع الضغوط .. فعلى سبيل المثال يمكن نصح الفرد بألا يقبل مهام جديدة فى نهايــة يوم العمل ، او عدم البدء فى مهام جديدة ما لم يتم المهام السابقة والتدريب على حسم الامور داخل العمل .. ويتطلب الامر إذن ان يكتسب الفرد مهارات سلوكية فى التعامل والاتصال والتفاوض والحسم مع الآخرين .

(٤) تغيير الضغوط نفسها :

هناك ضغوط يقف منها الفرد دون حيلة امامها كموت زميل او حريــق بالقسم الذى يعمل فيه .. وهناك ضغوط أخرى يمكن للفرد التأثير عليهــا مثــل الاضاءة والحرارة وترتيب مكان العمل كما يمكن التأثير على سلوك الاطــراف المسببين للضغوط بأساليب للتفاهم والاقناع والتفاوض والحسم .. وهو كما قلنــا يحتاج إلى إكتساب مهارات سلوكية معينة .

(٥) تقبل الموقف وتخفيض الضغوط :

وهنا يتقبل الفرد الضواغط وما تحدثه من ضغوط ، ويحدث هذا غالباً لعدم إمكانيتة لتغير الموقف .. وما يستطيع ان يقوم به الفرد إذن ان يخفض الضغوط الناجمة .. وهناك أساليب يمكن للفرد ان يخفض من خلالها الضغوط مثل الراحة الجسمانيه والتأمل والتركيز ، التمرينات الرياضية ، التحدث مع الاصدقاء واستشارة المتخصصين فى مجال الضغوط ، والانخراط فى الشعائر الدينية .. وإختيار الفرد لوسيلة أو أكثر يعتمد على ذلك على تفضيله وعلى طبيعة الموقف .

وفى رأى "Cherman" أن هذه الاساليب السابقة تحقق الاهداف التالية للفرد:

١- رفع حساسية الفرد تجاه قدراته الكامنة التى يمكن أن يستخدمها فى مواجهة الظروف الضاغطة .
٢- زيادة وعى الفرد بأنه مسئول تجاه صحته ورفاهيته .
٣- تخفيض الآثار الضارة لضغوط العمل .
٤- الاحتفاظ بدرجة عالية من التكيف والانسجام بين الفرد وعمله.
٥- الاهتمام بتحسين الحالة الصحية والنفسية للفرد .

ثانيا : أساليب لعلاج الضغوط :

هذا النوع من الاساليب يختص بمعالجة الاعراض المرضية لضغوط العمل ، وكذلك الآثار السلبية الناتجة عن الضغوط وتنقسم هذه الاساليب نوعين أساسيين هما :

(أ) أساليب إدارة الضغوط على مستوى الفرد :

يقصد بها تلك الاساليب الشخصية التى يمكن للفرد بنفسه أن يتبعها للتخفيف عن نفسه من حدة ضغوط العمل الواقعة عليها ويعتبر الادارك الذاتى من جانب الفرد للانفعالات والتوترات العاطفية والفسيولوجية والفكرية والتى

تسببها الضغوط الاساس فى نجاح هذه الاساليب **وتتعرض فيمـايلى لاطـارين لزيادة قدرة الفرد على التعامل مع الضغوط :**

الاطار الاول : AAAABBCC[1]**:**

ويتعمد هذا الاطار على مجموعـة مـن التوجيهـات او الارشـادات للموظفين ، ويهدف هذا الاطار إلى تقليل حدة آثار الضغوط التى يتعرض لهـا الفرد من خلال الزامه بهذه النصائح وهى تبدأ بالحروف الموضـحة عاليـه .. وتشمل :

١- غير نظرتك المرعبة تجاه الضغوط Awfulize .

٢- إحذر الضغوط والعوامل المؤدية لها Alter .

٣- تجنب او إنسحب من الضغوط المزمنة Avoid .

٤- تقبل وإفهم الضغوط من خلال:

أ- تنفس بعيداً عن التوترات

ب- إبنى الحواجز بينك وبين الضغوط من خلال

١- كن هادئاً .

٢- مارس التمارين الرياضية .

٣- تعود على نظام سليم للتغذية .

٤- كن إجتماعياً .

٥- أن تكون ذو شخصية مستقلة .

٦- حاول ان تشتغل وتستفيد من وقت فراغك .

ج- غير افكارك عن الضغوط السلبية والعوامل الضاغطة.

---

(1) Nancy Tubesing. and Donald tubesing, " Structured Fxercises in stress management: vol.(1). Duluth wole person. 1983.

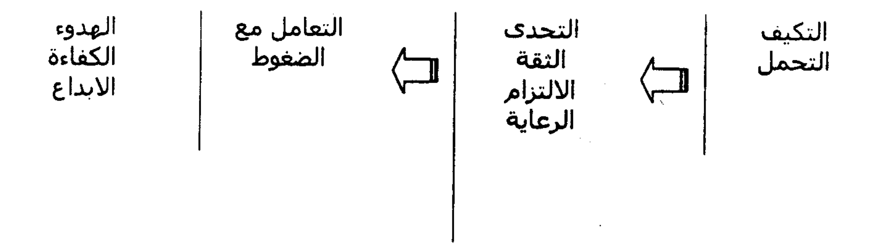
د- إتصل او تعامل بطريقة مختلفة مــع الضــغوط الســلبية والعوامــل الضاغطة.

الاطار الثانى : The C's of Hardimess[1]:

يتضمن هذا الاطار عشرة بنود أساسية لزيادة قدرة الفرد على الصمود والبقاء فى ظل المواقف الضاغطة وفى حالات التعرض والتنافر وهذا الاطــار يفيد فى بناء نوع من العادات والسلوك الشخصى تساعد الفــرد ويســاهم فــى التوصل إلى التصرف الفعال مع الضغوط السلبية والنفسية الشديدة .

ويفيد هذا النموذج فى التعامل مع الضغوط وقت أطول ، مــع تــوفير الاستعداد الكافى لتقليل المتطلبات المتزايدة ، وبما ينمى الفرد ذاتياً نحو تطــوير الاداء .

وهذا البنود العشرة موضحة كالاتى :



هذا ويلاحظ ان هذا الإطار يكسب الفرد عادات وسلوكيات تجعله أكثــر قدرة على التعايش والتعامل مع الضغوط كما انه يستطيع الفرد ان يغير مــن اتجاهاته وسلوكياته بحيث يحدث توازن بين مختلف الأمور فى حياته مثل :

(1) Robert kriegel. and marilym kriegel. " The "c" zone:peak performauce under pressure", Garden city: anchor, Doubleday. 1984.

١- التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية .
٢- التوازن بين الأعمال الصعبة والميسرة .
٣- التوازن بين التفكير والتصرف .
٤- التوازن بين التغيير والاستقرار .
٥- التوازن بين الهدوء والانفعال .
٦- التوازن بين العمل والراحة .

(ب) أساليب إدارة الضغوط على مستوى المنظمة :

برزت خلال السنوات الاخيرة العديد من الاساليب الخاصة بعلاج ضغوط العمل ، والتى تعكس فى جملتها أهمية الضغوط بالنسبة لعلماء السلوك التنظيمى ، وأهميته لازدهار المنظمات المعاصرة وتطورها .. ويمكن للمنظمات أن تتبع العديد من هذه الاساليب لعلاج الضغوط داخل المنظمة ، ومن الجدير بالذكر قبل عرض هذه الاساليب ان ننوه إلى ان على كل منظمة ان تختار من بين هذه الاساليب ما يتناسب مع طبيعة المشكلة ، طبيعة الظروف التى تمر بالمنظمة ، وفيما يلى عرض الاساليب الخاصة بعلاج الضغوط :

[١] إعادة تصميم الوظيفة :

يعتبر إعادة تصميم الوظائف بمثابة أسلوب متطور لتحليل وتحسين هيكل الوظائف بهدف زيادة دافعية الفرد من خلال تعديل أبعاد الوظيفة لتحقيق التناسب والتواؤم بين حاجات ودوافع الفرد وهيكل الوظيفة .

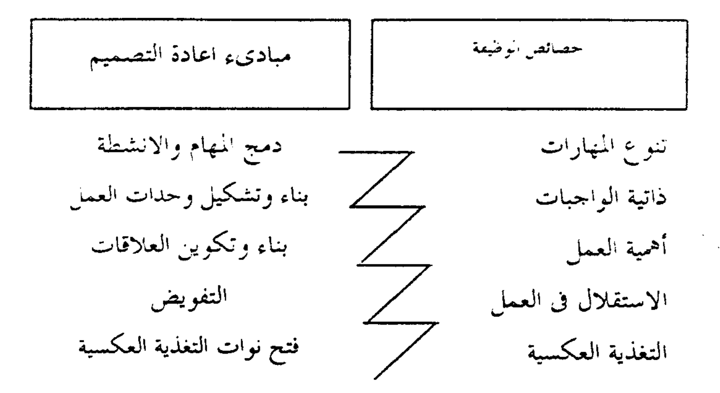
ويفيد أسلوب اعادة تصميم الوظائف سواء بالنسبة للوظائف الادارية او غير الادارية ، فالوظائف الادارية تتسم فى الغالب بمستويات ثقيلة مع عدم توافر قدر متساو من السلطة او حرية التصرف فى الوظيفة ومن ثم فإن

الضغوط فى الوظائف الادارية تكون ناتجة عن متطلبات زائدة وفى نفس الوقت لا يتمتع شاغليا لمدى مناسب من الحرية فى اتخاذ القرارات المتعلقة .

وعلى ذلك ، فإنه يمكن للمنظمة تحديد مجموعة الوظائف التى يعـانى منها العاملون من الضغوط ، وبالتالى تعيد تصميم هذه الوظائف بهدف الحد من الضغوط .. **وهناك خمس مبادىء يجب مراعاتها عند اعادة تصميم الوظيفة :**

١- بناء وتشكيل وحدات العمل وذلك من خلال تنظيم الافراد فى العمل بالشكل الذى يؤدى إلى زيادة الارتباط والتفاعل بين مجموعات العمل المختلفة .
٢- دمج المهام والانشطة وذلك عن طريق التنوع فى مهام الوظيفة والسـماح للافراد بأداء العديد من الانشطة المختلفة والمتنوعة .
٣- بناء وتكوين العلاقات وهذا يكفل للفرد ان يتفاعل بشكل أفضل ومباشر مع الافراد الذين يعمل معهم أو يتأثر عمله بهم .
٤- التفويض حيث ان هذا يسمح للفرد ان يتحمل مسئوليات أكثر وتتوافر لديه قدرة أكبر على توجيه العمل واتخاذ القرارات المؤثرات فى ذلك العمل .
٥- فتح قنوات التغذية العكسية .. وهذا يتضمن زيادة طرق وأساليب التغذيـة العكسية عن العمل نفسه مما يتيح للفرد الفرصة لمعرفة نتائج أعماله ورد فعل الآخرين تجاهها .. ويبين الشكل التالى علاقة هذه المبادىء الخمسـة مع خصائص الوظيفة الخمسة .

علاقة مبادىء تصميم الوظيفة بخصائصها



وبالرغم من الدراسات تؤكد أهمية أسلوب إعادة تصميم الوظائف كإسلوب فعال لعلاج وادارة الضغوط ، الا أنه عادة ما يقابل بمقاومة شديدة من جانب الافراد لواحد او أكثر من الاسباب التالية :

١- الخوف من فقد الوظيفة نتيجة إدخال طرق وأساليب عمل جديدة ومتطورة .

٢- زيادة عبء العمل : فقد يعتقد الافراد أن إدخال الاساليب الجديدة فى العمل يترتب عليه زيادة مسئولياتهم وواجباتهم .

٣- التخفيض فى المكانة : فتطوير العمل وإدخال أساليب جديدة ومتطورة قد يجعل دور الفرد بسيطاً ومحدوداً مما يهدد مكانته المهنية التى كان يتمتع بها قبل اعادة تصميم الوظيفة .

٤- تهديد الاشباع الاجتماعى : فقد يترتب على إعادة تصميم الوظيفة إحداث نوع من التعديلات قد تؤدى إلى تفكك الجماعات الحالية وتهديد جو الصداقة والعلاقات الاجتماعية القائمة .

٥- الخوف من تشديد الرقابة : فقد يعتقد الفرد ان إدخال نظم جديدة للعمل تستهدف تشديد الرقابة على أدائه وتقييد حريته فى العمل .

[٢] تطوير نظم الاختيار والتعيين :

تهتم معظم نظم الاختيار والتعيين بقياس قدرات معينة لدى الفرد كمستوى التعليم والقدرة وكذلك الخبرة ومدى التدريب على الوظيفة ، بحيث تضمن إختيار أفراد لديهم القدرة على القيام بالعمل المطلوب وتحمل أعبائه ومسئولياته من الناحية الكمية بكفاءة ، ولاتهتم هذه النظنم بقياس مدى قدرة ذلك الفرد على تحمل الضغوط الناجمة عن ذلك العمل[١] ولذلك فإنه يلزم تطوير نظم الاختيار والتعيين بحيث تتضمن مقاييس يمكن من خلالها ضمان إختيار أفراد لديهم القدرة على تحمل ضغوط العمل وكذلك التعامل معها بنجاح ، بمعنى ان نظم الاختيار والتعيين لابد ان تحقق التوافق بين خصائص الفرد ، متطلبات الوظيفة ومحيط العمل ، وهذا يتطلب من الشخص القائم بمهمة المقابلة والتعيين ان ينتبه للمسببات الكامنة لضغط العمل ومدى قدرة الفرد على التعامل معها بنجاح[٢]:

[٣] الإدارة بالمشاركة :

تعتبر الادارة بالمشاركة إسلوب فعال لادارة الافراد فى المنظمة وكذلك للتخفيف من الضغوط التى يعانى منها الافراد ، فهمى تعمل على دمج أفكار واتجاهات الافراد والمجموعات فى عملية صنع القرارات فى المنظمة ، وتشير الدارسات الى أن الافراد يكونوا أكثر استقلالاً وايضاً اكثر رضا عن العمل ، وأقل تفكيراً فى الغياب ، وأقل عرضه للاصابة بأمراض نفسيه وجسمانية[٣].

ولضمان فاعلية أسلوب الادارة بالمشاركة ، يجب توافر العوامل التالية:

---

(1) وفية الهنداوى "استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل " مجله الادارى سبتمبر ١٩٩١ ص ١٢٨ .

(2) عكسر ، مرجع سبق ذكره ، ص٥٧ .

(3) أحمد ماهر ١٩٨٧ .

١- عوامل سيكولوجية وتعمل على :

- توافر الاستعداد النفسى لدى الفرد على تحمل المسئولية والمشاركة فى صنع القرارات .
- أن يتوافر للفرد القدرة على التعبير عن ذاته وافكاره عند إتخاذ القرارات .
- توافر المكافآت المادية والمعنوية التى يحصل عليها الافراد نظير مشاركتهم فى إتخاذ القرارات .
- أن تكون موضوعات المشاركة لها صلة وثيقة بمستقبل المشاركين فيها.

٢- عوامل تنظيمية وتعمل على :

- توافر الوقت المناسب امام الافراد للمشاركة فى صنع القرارات .
- توافر المزايا والمكافآت نظير الوقت والجهد المبذول فى المشاركة فى صنع القرارات .
- عدم وجود تعارض او صراع بين مصالح الافراد وأهداف وقيم المنظمة.
- توافر قنوات فعالة للاتصال والمشاركة مع تزويد الفرد بالتدريب والتعليم المناسب لعملية المشاركة .

وهناك عدة طرق يمكن للمنظمات ان تستخدمها فى أسلوب الادارة بالمشاركة وهى : اللجان ، انظمة الشكاوى ، برامج المشاركة فى اتخاذ القرارات والمشاركة فى الملكية ، المشاركة فى الارباح .

[٤] إعادة تصميم هيكل التنظيم :

تعانى التنظيمات الجامدة من سيطرة الروتين ، اما المنظمات دائمة التغيير فتعانى من عدم الاستقرار وكلاً منها يلقى ضغوطاً على العاملين ..

وإعادة تصميم هيكل التنظيم قد يكون بإضافة مستوى جديد أو إضافة وظائف جديدة ، او توصيف العلاقات التنظيمية أو تصميم الاجراءات وتبسيطها ، أو تصميم الدورات المستندية ، او تحديد حجم عبء العمل ، او تحديد عدد العاملين المناسبين فى كل وظيفة ، وأيضاً فإن إعادة تصميم الهيكل التنظيمى يجب ان يسمح بفتح باب الترقى الى الوظائف فى المستويات الادارية الاعلى ، وبالتالى عدم البقاء فترة زمنية طويلة فى الوظيفة الحالية والشعور بعدم التطور فى هذه المهنة والشعور بخيبة الامل لعدم تحقيق الذات .. كما يجب أن يسمح التطوير المقترح فى الهيكل التنظيمى فى المنظمات ، بسهولة الاتصال الافقى والرأسى وبالتالى سهولة تدفق المعلومات وتوفيرها للمديرين على كافة المستويات الادارية مما يؤدى الى تخفيف من ضغط الوقت ، وزيادة العلاقات التبادلية بين الادارات والاقسام ،ويقوى من وسائل التنسيق بين الاقسام وبعضها وذلك من ناحية آخرى(١).

[٥] إعادة تطوير طرق تقييم الاداء :

يعتبر وجود نظام لتقييم الاداء تقييم عادل وموضوعى ، من أحد الاساليب الهامة لتقليص ضغوط العمل ، حيث ان شعور الفرد ان ادائه محل تقييم عادل وموضوعى يترجم فى شكل ثواب وعقاب .

يولد لدى الفرد شعور بالرضا الوظيفى ، وشعور بالعدالة ، مما يزيد معدلات أدائه فى العمل .. كما انه يخفف من تأثير العوامل المسببة للضغوط .. ولذلك فإن اعادة فحص نظم الحوافز وتقييم الاداء على فترات دورية مناسبة من أجل تطويرها لزيادة درجة موضوعيتها يعتبر أسلوب مناسب لتخفيف الضغوط(٢).

---

(1) ثابت أدريس ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٤٥ .
(2) ثابت عبد الرحمن إدريس ، "تحليل الضغوط التنظيمية لمديرى التسويق فى المنظمات الصناعية لقطاع الاعمال العام "

[٦] برامج مساعدة العاملين :

تهدف هذه البرامج الى تجنب الضغوط أو التقليل مـــن آثارهـــا السلبية النفسية والذهنية والصحية والسلوكية .. وبعض هذه البرامج تكون ذات طبيعة علاجية حيث يتم توجهها الى الافراد الذين تعرضـــوا لضـــغوط عمـــل وبالرغم من تنوع محتويات هذه البرامج الا ان معظمها يشتمل على واحـــد او اكثر من الاساليب التالية :

التمارين البدنية ، تمارين الاسترخاء ، التدريب على كيفية السيطرة على العمليات النفسية مثل القلق النفسى والاكتئاب ولقد ثبت فعالية هذه البرامج فـــى العديد من المنظمات وذلك فى تخفيف القلق النفسى والارق أثناء النوم والتـــوتر العصبى[١].

---

(1) رقية الهنداوى ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٢٩.

الفصل الثاني عشر

التوتر التنظيمي (*)

يعتبر التوتر "القلق" هو مرض العصر الذي لا يفرق بين صغير وكبير فهناك قلق يصيب صغار السن ويؤدي إلى أحداث أثار مرضية خطيرة تماما كما يحدث عند كبار السن ... غير أنه من البداية تجدر الإشارة إلى أن **قليل من القلق ضروري ولازم لاستمرار الحياة ودفع الشخص إلى بذل الاهتمام والعناية لتخطي العقبات و تذييل المصاعب التي تعترض طريقه .**

غير أنه توجد صعوبة بالغة من حيث إقامة خط فاصل بين القلق بصورته العادية والقلق المرضي ونود الإشارة إلى أن كل حالة من حالات القلق مهما قل حجمها أو زاد فإن لها سببا وكثيراً ما يتحول القلق إلى صورة مرضية وذلك لرغبة الإنسان في الهروب من هذا العدو القلق الخفي الذي يهاجمه بدون رحمة .

والآن ما هو المقصود بالقلق؟

مفهوم القلق:

على الرغم من الكتابات الكثيرة في هذا الموضوع إلا أن مفهوما محددا للتوتر التنظيمي لم يتم التوصل إليه حتى الأن فهناك من يصف التوتر على أنه حالة من القلق والضجر والكآبة والكدر والانفعال والانزعاج والخوف حيث ترتبط هذه المفاهيم بشكل واضح مع مفهوم التوتر التنظيمي هذا **وقد قدم وليامز**

(*) نحن نستخدم في هذا المرجع لفظ القلق كمرادف للفظ التوتر كما نجدر ملاحظة أنه كثيرا ما يخلط الكتاب بين التوتر والضغط ومن ثم يجب التنويه على أن التوتر هو أحد مخرجات الضغط

Williams تعريفا للقلق حيث ذكر أنه "رد الفعل النفسي والبدني لحالات داخلية وبيئية مطولة تتجاوز فيها قدرات الفرد التكيفية قابلياته الفعلية"(١).

بينما يرى براون أن القلق هو " مفهوم يتضمن جانبين هما الظروف البيئية التي يتواجد فيها الفرد والتي تشكل تفاعلاتها وعناصرها مصدر الضيق والتوتر للفرد وردود الفعل النفسية بما تحمله من مشاعر بالحزن الموجود داخل نفسية الأفراد"(٢) وهكذا يمكن القول أن القلق عادة يعنى مشاعر غير سارة تتميز بالهم والرهبة والخوف التي يشعر بها الفرد في وقت ما من حياته وبدرجاتها المختلفة.

خصائص القلق:

حدد كل من براون وموينج أربع خصائص للقلق التنظيمي هي(٣):

١- أن التوتر عملية إدراكية.

٢- أن التوتر هو محصلة محطة لمدى أهمية الموقف وفقا للإدراكات الذاتية للفرد.

٣- أن التوتر هو عملية تكيف قدرات الفرد مع متطلبات موقف معين وفي هذا الصدد يقول مورحلز وكروز "Morges and crooz" " أن عبء العمل المطلوب من الأفراد في فترة زمنية معينة وضمن أسلوب عمل محدد يسبب حالات توتر عندهم إذا لم تكن هناك حالات من الانسجام بين ما هو مطلوب تنفيذه وبين قدرات الأفراد الذهنية أو البدنية .

---

(1) Clifton Williams Human Behavior in organization ,Cincinnati, ohio. South western publishing co. 1978. P 350

(2) R Baron behavior in organizations (Boston : Ally Bacon 2nd 1984' p 205

(3) warren B. Brown , Dennis J.Mobng organization theory and Management: A Macro wiley , sons 1980. P170

٤- أن التوتر يربط بين وجهة نظر الفرد وما يمتلكه من قدرات وبين متطلبات الموقف.

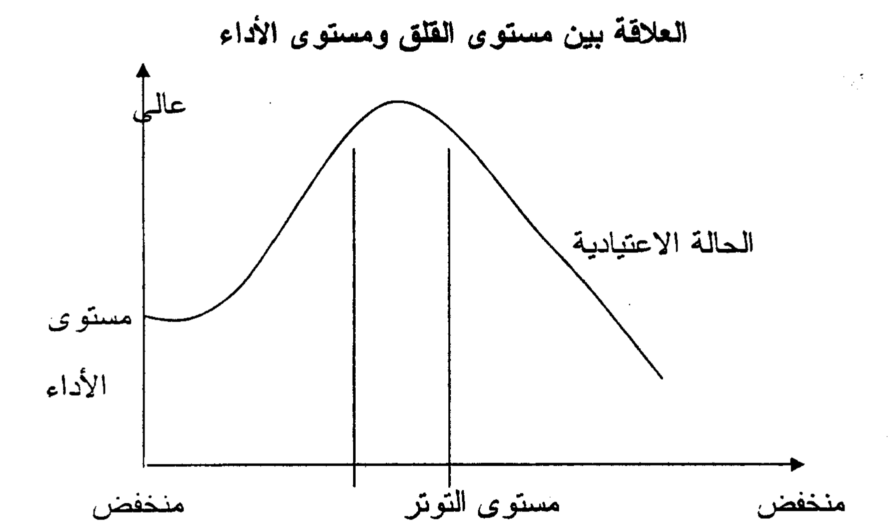
العلاقة بين مستوى القلق ومستوى الأداء:

أوضح كل من وايرن براون ودنيس موبينج warren B. brown of Dennis أن أداء الأفراد يكون منخفضا عندما يكون مستوى توتر الأفراد منخفضا ثم يرتفع الأداء ويصل إلى مستوى جيد حين يكون مستوى التوتر في حالة اعتدال

ثم يبدأ الأداء بالانخفاض والتدهور كلما أرتفع مستوى التوتر مع ملاحظة وجود علاقة توتر بين عبء العمل بجانبيه الكمي والنوعي ومستوى القلق .

والشكل التالي يسهم فى إيضاح ذلك المعنى[١]:

(1) د. موسى اللوزي – التطوير التنظيمي – أساسيات ومفاهيم حديثه – دار وائل للنشر – عمان 1999 ص ٧-١ وما بعدهما.



أنواع القلق التنظيمي:

أن التعرف على أنواع القلق هو أولى المراحل اللازمة لاختيار استراتيجية العلاج وقد ميز فرويد بين نوعين من القلق هما :

أ- **القلق الموضوعي** الذي هو أستجابة واقعية للخط المدرك والناجم عن البيئة ويوازي هذا المفهوم للقلق مفهوم الخوف.

ب- **القلق العصابي** الناجم عن صراع لا شعوري داخل الفرد لا يكون الفرد عادة مدركا لأسبابه.

أما بالنسبة للتوتر التنظيمي فقد تم التفرقة بين الأنواع التالية من القلق التنظيمي[1]:

---

(1) د. موسى اللوزي – التطوير التنظيمي – أساسيات ومفاهيم حديثه – دار وائل للنشر – عمان 1999 ص ٧-١ وما بعدهما.

١- **القلق التنظيمي المرتفع** وهو الذي يتضمن حالات متتابعة من الضيق والكآبة والانفعال والخوف وذلك لفترة قد تمتد إلى أشهر أو سنوات.

٢- **القلق التنظيمي المعتدل** وهو القلق الذي تستمر آثاره لمدة ساعات أو أيام كعدم الاتفاق مع الرئيس على موضوع ما.

٣- **القلق التنظيمي المنخفض** وهو يستمر لفترة زمنية محددة مثل حدوث سوء فهم بسيط بين الرئيس وأحد مرؤوسيه.

وفيما يلي قائمة ببعض الحوادث التي قد تؤدي إلى ظهور حالات القلق عند بعض الأفراد مع ضرورة ملاحظة أختلاف أهميتها من حيث التأثير على الأفراد والجماعات:

الحوادث المسببة للقلق وأهميتها النسبية

م	الحدث	اثره النسبي على الفرد
1	وفاة الزوجة	100%
2	الطلاق	73%
3	الطرد من العمل	37%
4	التقاعد	45%
5	تعديل في الأعمال	39%
6	تغير مكان العمل	36%
7	مخالفة الأنظمة والقوانين	11%
8	السجن	63%
9	مرض الزوجة المزمن	65%
10	وفاة أحد أفراد العائلة	63%

مراحل القلق:

حدد ستيل stell في دارسته للتوتر التنظيمي ردود الفعل التي تحدث معا في ثلاث مراحل رئيسية هي :

أ- مرحلة الإنذار:

وهي مجموعة من المنبهات يدرك الفرد أنها مؤشر على قرب حـــدوث التوتر ومن أمثلة تلك المنبهات ما يلي:

١- سرعة الإهتياج .

٢- الحزن والكآبة .

٣- صعوبة التركيز في العمل

٤- عدم القدرة على تحمل الإجهاد

٥- الشعور العام بالخوف

٦- الأرق وعدم القدرة على النوم

٧- الغرق بغزارة

٨- فقدان الشهية أو الإفراط في الأكل.

٩- الام في عضلات الرقبة وأسفل الظهر

١٠-آلام القولون أو المعدة

١١-الصرع

١٢-عسر الهضم

١٣-إضطراب في عملية الإخراج

١٤-الارتعاش والحركات العصبية والتكشير

١٥-جفاف الفم والزور

١٦-إرتفاع معدل استخدام المسكنات والمخدرات

١٧-الميل للإصابة والوقوع في الحوادث الصناعية.

ب- مرحلة المقاومة:

بعد هذه المنبهات الدالة على قرب حدوث نوع من التوتر يحاول الفــرد معالجة الموقف وهو هنا قد يلجأ إلى إنكار الواقع حيث يرفض الفرد أن يعترف بالواقع المر الذي يواجهه أو قد يلجأ إلى عمليات الكبت أو إلى عمليات التبرير أو الإسقاط .

ج- مرحلة الإنهاك

وتظهر هذه المرحلة إذا فشل الفرد في السيطرة على أسباب التوتر حيث يستمر معه القلق لفترات طويلة ومن ثم يفقد الجسم مقدرته على التكيف وتصبح طاقته منهكةومجهدة وتضعف وسائل الدفاع لديه ويتعرض للعديد من الأمراض مثل:

١- الصداع
٢- القرحة
٣- الجلطة الدموية
٤- أمراض السكر
٥- الفشل الجنسي
٦- القراع
٧- صعوبة الهضم
٨- أرتفاع ضغط الدم
٩- الارتيكاريا
١٠-الثعلبه

وتعتبر هذه المرحلة من أخطر المراحل وأصعبها وتشكل تهديدا لفــرد وللمنظمة.

مصادر القلق في بيئات الأعمال:

أولاً : المصادر الشخصية:

حيث يلاحظ أن هناك عدد من المصادر الشخصيه المسببة للقلق منها:

أ- الطموح الزائد:

فإذا كان لدى الفرد الكثير من الطموحات دون أن يقابل ذلك بالقــدرات الامكانيات البدنية والمادية والاجتماعية التي تحقق له هــذه الطموحــات فإنــه سيكون عرضة للقلق الدائم الذي لا ينتهي.

ب- الشعور بالذنب :

وهو إحساس داخلي يكمن في اللاشعور وتتعدد مشاعر الذنب وتتنــوع مثل الشعور بالخطأ دائما وتوجد أسباب عديدة للشعور بالذنب مثــل رواســب الطفولة وخجل الإنسان أو أنعزاله عند المجتمع واضــطلاعه بالعمــل دون أن يكون على دراية كافية به مما يخلق لديه خوفاً من ايذاء الأخرين.

ج- الإرهاق البدني الدائم:

أن الإرهاق الدائم وعدم الحصول على قسط وافر مــن الراحــة دائمــا يجعل الإنسان عرضه للقلق والأرق باستمرار لأن الذهن المرهق يكون عرضة للكثير من المتاعب ولابد أن يجد القلق منفذا للدخول إليه.

د- عدم التوافق الاجتماعي:

أن غربة الإنسان وسط مجتمعه وأنفراده بأفكاره ومعتقداته الخاصة هي أحد أهم أسباب القلق لدى الإنسان والذي يحدث أن الشخص يتبنى منذ طفولتــه العديد من الأفكار والمعتقدات التي تعبر عن خجله وتجسد خوفه من الحياة فــي

المجتمع الصاخب وتحصنه مما قد يلحقه من ضرر وعندما يحين أندماجه في المجتمع يبدأ الصراع الشديد بين عالمه الخاص وما يجده في الواقع مما يصيبه بالقلق هذا **ويلاحظ أنه بالاضافة إلى العوامل السابقة فإن هناك بعض الخصائص التي إذا توافرت بعضها أو كلها في شخصية معينة يمكن أن يطلق عليها أسم الشخصية القلقة وهذه الخصائص هي :**

١- الرغبة في مقاطعة الأخرين.

٢- الشعور بالذنب عند الراحة.

٣- القيام بأعمال متعددة في نفس الوقت.

٤- كراهية الانتظار.

٥- الرغبة في التحرك السريع والمشي والأكل بسرعة أيضا .

٦- العمل بسرعة ودون أي صبر.

٧- مقاطعة الأخرين أثناء حديثهم.

ثانياً : البيئة الداخلية للمنظمة

هنا نشير إلى أن التوتر قد يكون راجعا إلى بعض الممارسات الإدارية الخاطئة فمثلا عدم إتاحة الفرصة للفرد للمشاركة في عمليات صنع القرارات ولاسيما تلك القرارات المتعلقة بعمله وعدم شعوره بالانتماء الحقيقي لجماعة العمل وضعف نظم الاتصالات بين أجزاء المنظمة كل ذلك ينعكس بشكل سلبي على مستوى رضا الأفراد وعلى المناخ التنظيمي بصفة عامة مما يسبب في ارتفاع مستوى التوتر التنظيمي

ثالثاً : البيئة الخارجية للمنظمة

قد تمثل البيئة الخارجية مصدرا أخر للتوتر التنظيمي ويتمثل ذلك فيما يلي:

أ- **عدم الاستقرار الاقتصادي** بصفة عامة حيث أنه عند حدوث ركود اقتصادي أو تقلبات أقتصادية يصبح الأفراد أكثر قلقا وتوترا حول أمنهم الوظيفي.

ب- **عدم استقرار الحياة السياسية في البلد الواقع** بداخله المنظمة تعتبر مصدرا لتوتر الأفراد وعدم استقرارهم.

ج- **التكنولوجيا والاختراعات الجديدة** تشكل هي الأخرى مصدر تهديد لأمن الأفراد واستقرارهم الوظيفي ومن ثم ينعكس ذلك على مستوى القلق والتوتر.

رابعاً : الدور الوظيفي

حيث يعتبر الدور من المصادر الرئيسية لحدوث التوتر لدى الأفراد وخاصة إذا غلب على الدور أحد الأشكال التالية(١)

أ- عدم وضوح الدور :

ويقصد به أن لا يتوافر لدى الفرد كافة المعلومات التفصيلية عن دوره الوظيفي داخل المنظمة وكذلك عندما تكون أهداف المنظمة غير واضحة لجميع الأفراد حيث يترتب على ذلك انخفاض درجة عدم الرضا مما ينعكس في النهاية على الولاء والانتماء التنظيمي ويزيد من مستوى التوتر.

ب- صراع الدور :

ويحدث ذلك عندما يطلب من الفرد القيام ببعض الأعمال التي لا يرغب في إدائها أو بعض الأعمال غير المتجانسة أو بعض الأعمال التي تفوق قدراته وإمكانياته.

---

(1) د. مؤيد سعيد السالم – التوتر التنظمي مفاهيمه وأسبابه وأستراتيجيات إدارية مجلة الإدارة العامة العد ٦٩ أكتوبر ١٩٩٠ ص ٨٤- ٨٥

ج- زيادة المسئولية:

حيث يتناسب الزيادة فى المسئولية تناسباً طردياً مع مستوى التوتر فزيادة المسئوليات الملقاة على عاتق شخص معين قد يصاحبها زيادة فى مستوى التوتر ذاته.

د- طبيعة العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة:

ونحن نقصد بالعلاقات هنا العلاقات البينية بين الرئيس والمرؤوس وبين زملاء العمل وذلك على النحو الذى سنوضحه فيما يلى:

١- العلاقة مع الرئيس المباشر:

حيث يلاحظ أنه من الزاوية السلوكية سوف يجد الموظف نفسه مضطراً للتعامل مع أنماط مختلفة من الرؤساء فهناك الرئيس الكذوب وهناك الرئيس الخجول وهناك الرئيس الممل أيضاً هناك الرئيس المتهور والرئيس الغضوب وهناك أيضاً الرئيس الصامت ويجب على الفرد أن يتعامل مع هذه الأنماط من الرؤساء مما قد يتسبب فى كثير من الأحيان فى زيادة مستوى التوتر لدى الفرد ويشعره بعجزه فى التعامل مع رؤسائه.

٢- العلاقة مع زملاء العمل:

حيث أنه فى حالة عدم قدرة الفرد على تكوين دور اجتماعى فى بيئة العمل يصبح أكثر توتراً من الفرد الذى يحقق دوراً اجتماعياً مع زملائه فى العمل.

٣- العلاقة مع المرؤوسين:

فعلاقة المدير بالمرؤوسين تسبب هى أيضاً مصدراً من مصادر التوتر فإذا لم يحسن المدير إقامتها تصبح بيئة العمل كاملة مصدراً للتوتر ولاسيما أن

هناك أنماط عديدة من المرؤوسين فهناك المرؤوس المتسائل والمرؤوس المتسلق والمرؤوس الثرثار والمرؤوس الثعلب والمرؤوس العدوانى والمرؤوس التآمرى ... فإذا لم يتوافر القدر اللازم من المهارة للتعامل مع تلك الأنماط من المرؤوسين فإن بيئة العمل تصبح أكثر توتراً وتأثيراً سلبياً على إنتاجية الأفراد.

الآثار السلبية للتوتر التنظيمى:

على المستوى الفردي:

صنف كوكس Cox الآثار المتوقعة للتوتر على المستوى الفردى إلى أربعة مجموعات هى[1]:

١- تأثيرات شخصية كالقلق والتعب والانقباض وسرعة الإثارة وعدم الإحساس وتدنى احترام الذات.

٢- تأثيرات سلوكية كالسلوك المندفع وعدم الراحة.

٣- تأثيرات إدراكية كفقدان الذاكرة وعدم القدرة على على التركيز.

٤- تأثيرات جسمية كصعوبة التنفس وزيادة ضربات القلب.

على مستوى المنظمة:

١- زيادة معدلات الغياب.

٢- الإهمال فى العمل.

٣- ارتفاع مستوى مقاومة التغير.

٤- التأخير وعدم الدقة.

٥- كثرة الأخطاء فى العمل والأداء.

---

(1) T. Cox Stress cited in David R. Hampton etal, Organizational Behaviour and Practice of Management, (Gtenvieew: scott, Foresman and co, 1987 PP. 76-77).

٦- قرارات غير سليمة ومبررة.
٧- تراجع البناء التنظيمى.
٨- ارتفاع معدل احتياجات العمل.
٩- ارتفاع معدلات الشكاوى وحالات التذمر.

استراتيجيات إدارة التوتر:

قبل الحديث عن استراتيجيات إدارة التوتر ينبغى التنبيه أنـــه لا يمكــن القضاء على كل أسباب التوتر التنظيمى ولكن كل ما يمكننا عمله هــو تقلــيص الآثار السلبية للتوتر داخل المنظمة وعن أهم الاستراتيجيات المستخدمة فى هذا المجال ما يلى[١]:

الاستراتيجيات قصيرة المدى:

حيث يكون محور الاهتمام هنا هو تطبيق القواعد التالية:

١- تعليم العاملين وتدريبهم فى المستويات الإدارية العليـــا علـــى تنميـــة مهاراتهم فى مواجهة التغير.
٢- استخدام المنهج العلمى فى اختيار وتعيين العاملين.
٣- تطوير الوظائف وتوضيح الأهداف لكل أفراد المنظمة.

الاستراتيجيات طويلة المدى:

وهذه الاستراتيجيات يتم التركيز فيها على الجوانب الإنسانية أكثر مـــن الجوانب التنظيمية وذلك من خلال استخدام القواعد التالية:

١- استخدام منهج علمى فى تقويم الأداء يعتمد علـــى الحـــوار المباشـــر العلنى بين الرئيس والمرؤوس.

---

(1) د. موسى اللوزى – التطوير التنظيمى – مرجع سبق ذكره صـــ115 وما بعدها.

٢- تكثيف البرامج التدريبية المناسبة.
٣- استخدام المنهج الإداري المناسب الذى يتماشى مع التغيرات الحالية.
٤- قيام الإدارة العليا بالعمل على تنمية مستوى الثقة بين العاملين أنفسهم وبينهم وبين الإدارة.
٥- تنمية المهارات الاتصالية وتطويرها.
٦- الاستعانة بقدر الإمكان بالمتخصصين فى علاج حالات التوتر وذلـك بهدف التعرف على أسباب التوتر داخل المنظمة.

الفصل الثالث عشر

الصراع التنظيمي

مصطلح الصراع مأخوذ من الكلمة اللاتينية Conflicyus والتى تعنى التطاحن معاً باستخدام القوة وهى تدل على عدم الاتفاق أو التنافر أو التعارض أو الخلاف أو النزاع أو الاحتكاك بين الأطراف المعنية وبهذا المعنى اللفظـــى يشير الصراع إلى التفاعل الذى تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصـــرفات مع بعضها البعض مما يؤدى إلى آثار تمزقية(١).

مفهوم الصراع:

عند دراسة الصراع كظاهرة اجتماعية نجد أن هناك العديد من المفاهيم والتى يركز كل منها على جانب معين من جوانب الصراع الآتية:

١- الظروف المؤدية إلى السلوك الصراعى مثل ندرة الموارد أو تعارض الأهداف أو تباين السياسات.

٢- المشاعر والحالات العاطفية التى تسيطر علـــى أطـــراف الصـــراع كالضغط أو التوتر أو القلق أو الحقد أو العداء.

٣- إدراك الأفراد أو معرفتهم بوجود مواقف صراعية.

٤- السلوك الصراعى والذى يتراوح بين المقاومة السلبية وبين الاعتـــداء الصريح.

---

(1) لطفى راشد محمد – مفهوم الصراع التنظيمى – المفاهيم واستراتيجيات إدارية مجلة الإدارة – العدد الرابع 1994.

وبصفة عامة فقد وردت العديد من التعاريف الخاصة بالصراع نـذكر منها[1]:

- **تعريف كيلىKelly:** حيث ترى أن الصراع هو "نتيجة جانبية للتغير وأنه من الممكن أن تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة ويمكن أن يكون الصراع هادفاً وفعالاً بحيث أنه يؤدى إلـى تفجيـر الطاقـات والمواهـب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة".
- **تعريف سميث Smith:** بأنه "الموقف الذى تتعارض فيـه بشـكل أساسـى الظروف والممارسات والأهداف المختلفة".
- **تعريف ليكرت:** بأنه "المحاولات التى يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينـة لـو تحققت لحجبت عن الآخرين الأهداف التى يبتغون تحقيقها ولذا ينشأ العـداء بين الجانبين".
- **تعريف بولدنك:** بأنه "يمثل الوضع التنافسى(*) بين طرفين مدركين لطبيعـة التعارض الناشئ بينهما ويرغب كل منهما فـى الحصـول علـى المركـز المتعارض مع رغبة الطرف المقابل".
- **تعريف مارج وسايمون:** فقد أكد على أن الصراع هو "عبـارة عـن حالـة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة فى اختيار البديل الأفضل".

---

(1) نور عبد لرحمن العبد – صراع العاملين وأثره على فعالية الأداء فى القطاع المصرفى – دراسة تطبيقية – بحث خاص بطلبة وطالبات مرحلة البكالوريوس – كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية – جامعة الزيتونة الاردنية .

(*) لاحظ أنه غالباً ما يستخدم مصطلح الصراع كمرادف لمصطلح المنافسة وهذا وضع خاطئ راجع إلى أن كل من حالتى الصراع والمنافسة يحتويان على تعارض فى الأهداف غير أنه يجب أن يكون واضحاً أن الفرق بين الصراع والمنافسة أنه فى حالة الصراع يتدخل أحد الأطراف للتأثير فى تصرفات الطرف الآخر أما فى حالة المنافسة فإن كل من الطرفين يسعيان إلى تحقيق الفوز دون أن يتدخل الطرف الآخر.

- **تعريف ليفيت:** فقد عرف الصراع على أنه نوع من الإحباط الذى يسير فى اتجاهين مختلفين فى الوقت ذاته أو حالة تتطلب اتخاذ قرار بين حاجتين متعارضتين.
- **تعريف Reitz:** حيث يعرف الصراع على أنه "انهيار أو تمزق للأنشطة الطبيعية بطريقة تجعل الأفراد أو الجماعات القائمة بها تواجه صعوبات فى العمل معاً".
- **تعريف ستونر وفريمان Stoner and Freeman:** حيث عرفا الصراع على أنه "عدم اتفاق بين عضوين أو جماعتين أو أكثر داخل المنظمة وينشأ عن وجود اعتماد متبادل بينهما فى أنشطة العمل أو نتيجة لاختلاف مراكزهما أو أهدافهما أو قيمهما أو مدركاتهما".

ويلاحظ أنه لوضع تعريف أكثر دقة للصراع التنظيمى فإنه يجب مراعاة الآتى[١]:

١- التركيز على السلوك الصريح للتدخل بغرض التأثير أو إعاقة تحقيق الأهداف حيث يختلف السلوك عن الظروف المؤدية إلى حدوث الصراع.
٢- أن تكون هناك أهداف أو مصالح أو أفكار يدرك أى من الطرفين وجود تعارض بينهما.
٣- وجود تفاعل واعتماد متبادل بين الطرفين.
٤- أن الصراع عملية إدراكية وعاطفية إلى جانب كونه سلوكاً صريحاً.

(1) لطفى رائد محمد – مفهوم الصراع التنظيمى – مرجع سبق ذكره ص ٨.

وعلى ذلك فإنه يمكن النظر إلى الصراع على أنه **"إربـــاك أو تعطيــل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدى إلى صعوبة المفاضـــلة والاختيـــار بين البدائل"**[١].

مراحل تطور مفهوم الصراع التنظيمي[٢]:

اختلفت وجهات النظر والآراء حول تحديد مفهوم الصـــراع التنظيمـــى عبر المراحل التاريخية للفكر الإدارى وذلك على النحو التالى:

المرحلة التقليدية:

يرى رواد هذه المرحلة أن الصراع هو ناتج الاتصال الضـــعيف بـــين الأفراد فى بيئات العمل وعن عدم الانفتاح وعدم قدرة الأفـــراد علـــى إشـــباع حاجاتهم وتحقيقها أى أن النظرة إلى الصراع فى هذه المرحلة كانت سلبية على أساس أن الصراع شئ سلبى يرتبط بالرعب والخوف والعقاب[٣].

وتعتمد آراء هذه المرحلة على الافتراضات التالية:

١- أن الصراع يمكن تجنبه.

٢- ينتج عن الصراع مشاكل فى الإدراك والعواطـــف والســـلوك بـــين الأطراف[٤].

---

(1) د. محمد قاسم القريونى – السلوك التنظيمى – دراسة السلوك الإنسانى والفردى والجماعى فى المنظمات الإدارية – دار وائل للطباعة والنشر – عمان 2002 صـــ 197.

(2) د. موسى اللوزى – التطوير التنظيمى – أساسيات ومفاهيم حديثة – دار وائل للطباعة والنشر 2003 ص76.

(3) Deris D. Umstot "Understanding Organization Behaviour", 2nd Ed, (St Paul, N.Y. Los Angles San Fransisco. West Publishing Co.,) 1988 P. 435.

(4) J. Kelly, Organizational Behaviour, Dorsey – Irwin, Homewood III 1969 PP. 500-501.

٣- أن الصراع يظهر بصفة رئيسية بسبب الاختلافات الفردية بين العاملين.

٤- يسبب الصراع ردود فعل غير مناسبة بين الأطراف.

وخلاصة القول فإن الصراع فى هذه المرحلة يعد أمراً غير مرغوب فيه ويجب تقليله إلى أدنى حد أو إزالته عن طريق الاختيار السليم للأفراد والتدريب وتوصيف الوظائف وإعادة التنظيم.

مرحلة الفكر السلوكى:

فى هذه المرحلة بدء النظر إلى الصراع على أنه ضرورة حتمية وطبيعية تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أى منظمة وتقوم آراء تلك المرحلة على الافتراضات التالية[١]:

١- أن الصراع حتمى.

٢- أن أسباب الصراع متعددة ويمكن التعرف عليها من دراسة الموقف ككل.

٣- أن الصراع عنصر حيوى فى عملية التغيير بالمنظمة.

٤- أن الصراع قد يكون فى صالح المنظمة[٢].

وخلاصة القول فإن الصراع فى هذه المرحلة له مستوى أقل يجب أن ينمى ويحافظ عليه داخل المنظمة فإذا كان مستوى الصراع أقل من اللازم فإن ذلك سوف يقود العاملين إلى اللامبالاة وعدم الاهتمام بالإنتاجية وأحياناً قد يؤدى إلى تدمير المنظمة[٣].

---

(1) د.سمير أحمد العسكر – دور الصراع فى الادارة – المجلة العربية للادارة السنة السابعة – العدد الرابع ١٩٨٣ ص ٢٦ .

(2) Ibid., pp. 503-505.

(3) S.P.Rpbbins "Managing Organizational Conflict" Englewood Cliffs N.Y. Prentice Hall 1974 p.13.

النظرية التفاعلية "الموقفية":

فى هذه المرحلة بدء النظر إلى الجوانب السلبية والإيجابية للصراع حيث قد يكون الصراع بناءاً أو هداماً حسب القيود والعوامل التى تؤثر فى موقف كل عملية من عمليات الصراع ومن ثم ترى هذه النظرية أن للصراع آثاراً إيجابية وأخرى سلبية[١].

النظرية الحديثة:

تعتبر هذه المرحلة أن الصراع ظاهرة طبيعية ومرغوب فيها حتى أنه فى بعض الحالات يجب تشجيع الصراع وإيجاد الحد الأدنى منه بما يضمن للجماعة حيويتها وزيادة قدرتها الابتكارية وممارستها للنقد الذاتى وتقوم تلك النظرية على الافتراضات التالية:

١- الصراعات ظاهرة مألوفة وطبيعية فى المنظمات لأن الأفراد يختلفون حول مدى سلطاتهم ومسئولياتهم.

٢- إن مبدأ الحد من الصراعات يكون صحيحاً فى المنظمات التى تتعامل مع الأزمات مثل القوات المسلحة أو المنظمات التى تتسم بالعمل الرتيب مثل الشركات الصناعية ولا يعتبر هذا المبدأ صحيحاً بالنسبة للمنظمات المنتجة للمعرفة والتقنية.

وخلاصة القول هنا أن الصراع لا يمثل خطراً فى حد ذاته وإنما يكمن الخطر فى سوء إدارته وهذا يتطلب بدوره أن تكون هناك استراتيجيات وطرق جديدة لإدارة الصراع.

(1) د. موسى اللوزى – التطوير التنظيمى – مرجع سبق ذكره صـ77.

مزايا وعيوب الصراع

للصراع مجموعة من المزايا والعيوب يوضحها الجدول التالى:

مزايا وعيوب الصراع

1- مزايا الصراع	2- عيوب الصراع
- قد يؤدى الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات تساعد فى تشخيص بعض المشاكل الفعلية فى جو العمل. - قد يؤدى الصراع إلى اكتشاف طرق جديدة للتخفيف من حدته بل ومنع تكرار حدوثه. - قد يؤدى الصراع إلى تغيير فى الوضع القائم إلى الوضع الأفضل. - قد يؤدى الصراع فى نهايته إلى إحداث حالة من التعاون بين أفراد جماعة العمل. - تشبع حاجات الأفراد ذوى الميول العدوانية. - يشجع على الحلول الابتكارية.	- يؤدى إلى نقص الأنشطة الترفيهية بين جماعات العمل والتركيز على الميول العدوانية. - شيوع التوتر والغيبة والنميمة وتزايد الأحقاد بين جماعات العمل. - يؤدى إلى تفكك جماعات العمل مما يفقدها قوتها وصلابتها. - يترك آثاراً نفسية سيئة لدى العاملين. - إضاعة الوقت والجهد. - غالباً ما يؤدى الصراع إلى نتائج هدامة ولاسيما فى حالة صراع النصر والهزيمة.

هذا ويلاحظ بصفة عامة ضرورة وجود حد أدنى للصراع لأن انعدام الصراع يعنى الموت وفيما يلى الأسباب الرئيسية لانعدام الصراع:

١- الاعتقاد بأن العلاقات الإنسانية أفضل من الكفاءة فى العمل.

٢- الطاعة العمياء لجميع العاملين.

٣- الانخفاض الشديد فى معدل دوران العمل.
٤- الاعتقاد بأن أفضل القرارات هى التى تحصل على موافقات جماعية.
٥- المقاومة الشديدة لكل تغيير محتمل.
٦- انعدام التفكير الابتكارى.
٧- سيطرة الاعتقاد بأن الإدارات والأقسام يجب أن تكون خالية تماماً من الصراع.
٨- الرغبة من جانب متخذى القرار فى عدم إيذاء مشاعر الآخرين.
٩- يخاف المرؤوسون الإبلاغ عن نواحى القصور.
١٠- معظم القرارات تتخذ للوصول إلى حلول وسط.

المؤشرات الدالة على قرب حدوث الصراع:

١- تزايد حجم التكتلات.
٢- تزايد حالات التلف والتخريب.
٣- النقد المستمر لإدارة المنظمة واتهامها بالفشل.
٤- كثرة الأماكن التى يتهرب الأفراد من العمل فيها.
٥- تبادل الاتهامات والكلام السيئ.
٦- الكل يتهرب من تحمل المسئولية.
٧- الجميع يشوه صورة الجميع.
٨- تزايد عدد موظفى الأمن.
٩- تزايد الشكاوى الكيدية بين العاملين.
١٠- سيادة روح الاختلاف والتنافر بين العاملين.
١١- الشكاوى المتزايدة من أمراض الضغوط.
١٢- تزايد طلبات النقل.

نماذج الصراع:

يمكن القول أن هناك ثلاثة نماذج رئيسية تحاول تفسير ظاهرة الصراع هى:

١- نموذج عملية الصراع:

وفقاً لذلك النموذج ينظر إلى الصراع على أنه مسلسل متتابع وذلك على النحو التالى[١]:

أ- مرحلة الصراع الكامن:

وفى هذه المرحلة لا يوجد أى فهم أو إحساس بوجود صراع غير أنــه تظهر بعض الحالات التى تؤثر على علاقة بعض الأطراف منها:

- المنافسة على الموارد المحدودة حيث ينشد كل طرف زيادة نصيبه من الموارد المحدودة.
- الحاجة إلى الاستقلالية حيث نجد أن كل طرف يحاول فرض سـيطرته على أنشطة يعتبرها الطرف الآخر داخل نطاق عمله.
- تشعب الأهداف وهنا نجد أن هناك تبايناً واضحاً بين أفـراد الأهـداف بعضهم البعض وبين أهدافهم وأهداف التنظيم ذاته.

ب- مرحلة الصراع المدرك:

وفى هذه المرحلة تبدأ الأطراف فى الانتباه إلى وجود بعض الأسـباب التى تدعو إلى حدوث الصراع وقد تنشأ هذه المرحلة أيضاً عند إساءة فهم كـل طرف للآخر فى عمله.

---

(1) L.R. Pondy "Organizational Conflict: Concepts and Models".

ج- مرحلة الصراع العاطفى:

ذكرنا أنه فى المرحلة السابقة يبدأ كل طرف فى إدراك الصراع وفى هذه المرحلة يبدأ كل طرف فى الشعور بأن الأمر كله مسألة شخصية حيث يعتبر الأمر مصدراً لكثير من النتائج غير المرغوب فيها فقد يدرك الفرد أن هناك خلافاً بين الإدارة ومجموع العاملين حول إدخال الحاسبات الآلية مثلاً وهنا لا يلتفت الفرد إلى ذلك الأمر أو يشعر بمدى خطورته إلا إذا تعلق ذلك الأمر بعمله الذى يمارسه ومستقبله الوظيفى.

د- مرحلة الصراع الصريح:

وهنا يبدأ الأفراد فى ممارسة بعض أنواع السلوك العدائى من خلال المناقشات أو المفاوضات ... أو قد يظهر الصراع فى صورة سلبية كالإضراب عن العمل.

هـ- مرحلة ما بعد الصراع:

إذا كانت نتائج حل الصراع مرضية فإنه سوف يسود جو من التعاون بين الأطراف المتنازعة أما إذا كانت نتائج حل الصراع غير مرضية فإنه إما أن يلجأ الأطراف إلى عمليات الكبت إلى اللحظة التى يحدث فيها الانفجار والتى قد تنتهى بالتصحيح أو فسخ العلاقة بين الأطراف.

وعموماً فإن هذا النموذج يعتبر مفيداً فى الحالات التى ترغب الإدارة فيها فهم أحداث الصراع والتدخل مباشرةً فى مجريات تلك الأحداث.

٢- النموذج الهيكلى للصراع(*):

وفقاً لهذا النموذج يتم النظر إلى الصراع من خلال الضغوط والقيود التى تشكله والتى تتمثل فيما يلى(١):

- النزعات والميول السلوكية لطرفى الصراع.
- الضغوط والقيود الاجتماعية التى يتعرض لها طرفا الصراع.
- هيكل الدوافع لدى طرفى الصراع ودرجة التعارض بينهما.
- القواعد والإجراءات التى تحكم التفاعل بين طرفى الصراع.

ويعتبر ذلك النموذج مفيداً فى حالة الرغبة فى إعادة هيكلة الموقف الصراعى لتسهيل أنماط سلوكية معينة.

٣- نموذج النظم:

وفقاً لهذا النموذج يتم النظر إلى الصراع على أنه نظام متكامل يتكون من العناصر التالية:

أ- المدخلات:

وتتمثل هنا فى مصادر الصراع والتى منها تعارض الأهداف وسوء المناخ التنظيمى وتباين المدركات ... إلخ.

ب- عمليات التحول:

وتتمثل فى الطرق المختلفة المستخدمة فى إدارة الصراع.

(*) يطلق على هذا النموذج أسم النموذج الهيكلى نظراً لأن هذه القيود تتميز بالثبات أو التغيير البطئ.

(1) د. لطفى راشد محمد – مفهوم الصراع التنظيمى – مرجع سبق ذكره صـ12.

ج- المخرجات:

وتتمثل فى نتائج الصراع الإيجابية أو السلبية.

ويعتبر هذا النموذج مفيداً عند الرغبة فـى اختيـار الاسـتراتيجيات الملائمة لإدارة الصراع بطريقة فعالة.

مستويات الصراع:

١- الصراع داخل الفرد:

ويتمثل ذلك الصراع فيما يلى:

أ- صراع الهدف:

وينشأ ذلك الصراع عندما يكون الفرد فى موقف للاختيار بين هدفين أو أكثر حيث قد يكون الهدفين إيجابيين أو سلبيين أو أحـدهما إيجـابى والآخـر سلبى[١].

ب- صراع الدور:

نقصد بالدور ما تتوقعه الجماعة من الفرد وينشأ هذا النوع من الصراع حينما يكون هناك مجموعتين أو أكثر من الضغوط التى يعانى فيها الفـرد فـى نفس الوقت كالأستاذ الجامعى الذى يقوم بتصحيح أوراق امتحان نجله الـذى لا يستحق النجاح فهل يراعى ضميره فى ذلك أم يراعى عاطفة الأبـوة وكـذلك عندما يطلب الرئيس من المرؤوس عملاً سيئاً يتعارض مع القيم الأخلاقية.

(1) N.R.F Maier and G.C. Verser, Psychology in Industrial Organizations. (Boston: Houghton miffin Co. 1982), PP. 53-55.

٢- الصراع بين الأفراد:

وينشأ هذا المستوى من الصراع بين فردين أو أكثر بسبب تمسك كل فرد بوجهة نظره وتعتبر نافذة جوهارى من النماذج الشائعة فى تحليل ديناميكية التفاعل بين الفرد(١) والآخرين حيث تظهر هذه النافذة نوعين من المعلومات المتاحة عن الذات "أنا" والمعلومات المتاحة عن الآخرين "أنت" وذلك على النحو التالى:

نافذة جوهارى

معروفة للآخرين	1 منطقة النشاط الحر	3 المنطقة المظلمة
غير معروفة للآخرين	2 المنطقة المختفية	4 المنطقة غير المعروفة

ومن الشكل يلاحظ أنه:

أ- بالنسبة لمنطقة النشاط الحر:

يكون السلوك والأفكار معروفة بالنسبة لجميع الأطراف ومن ثم لا يحدث صراع حيث يرانى الناس بالطريقة التى أرى بها نفسى.

(1) J. Lauft. The "Johari Window" Human Relotation Training, New s. 5 1961: 6-7.

ب- بالنسبة للمنطقة المختفية:

يرى الفرد نفسه ولا يراه الآخرون حيث يخفى الفرد المعلومات عن الآخرين بسبب خوفه من ردود أفعالهم أو الرغبة فى القوة والسيطرة وبالتالى يوجد هنا احتمال لحدوث الصراع.

ج- بالنسبة للمنطقة المظلمة:

وهى تمثل السلوك والأفكار الغير معروفة للفرد ولكنها معروفة للآخرين فقد يكون الفرد مثيراً لغضب الآخرين دون أن يدرك هو ذلك ومن ثم فإن هناك احتمال لحدوث الصراع.

د - بالنسبة للمنطقة غير المعروفة:

فهى تشير إلى السلوك والأفكار الغير معروفة بالنسبة للفرد وبالنسبة للآخرين أى أنها تشمل المشاعر والمهارات المكبوتة فى اللاوعى وبالتالى يحدث الصراع هنا بسبب سوء الفهم الذى قد يحدث بين الفرد والآخرين.

هذا ويلاحظ أنه إذا كانت نافذة جوهارى قد ساهمت فى التعرف على احتمالات نشوء الصراع بين الأفراد فإن مصفوفة هاريجل وسلوكم Hellriegel and Slocum قد ساهمت فى تشخيص طبيعة الصراع بين فردين أو أكثر وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل التالى:

نموذج هاريجل وسلوكه

	عالى ↑ التوزيع(X) ↓ منخفض	
	موقف المكسب / خسارة درجة عالية من الصراع	الموقف المختلط درجة متوسطة إلى عالية من الصراع
	موقف الاعتماد المتبادل المنخفض حد أدنى من الصراع	الموقف التعاونى درجة متخصصة إلى متوسطة من الصراع
	منخفض ← التكامل(X) → عالى	

ووفقاً لهذا الشكل يلاحظ أن هناك أربعة أشكال من مواقف الصراع هى:

أ- موقف المكسب/خسارة:

ويتضمن ذلك الموقف درجة عالية من علاقات التوزيع ودرجة منخفضة من التكامل وهنا تكون درجة الصراع عالية جداً.

ب- الموقف المختلط:

ويتميز ذلك الموقف بوجود درجة عالية من علاقات التوزيع والتكامل مثل علاقات الإدارة مع الاتحادات العمالية وتكون درجة الصراع هنا ما بين متوسط وعالى.

ج- الموقف التعاونى:

ويتميز ذلك الموقف بوجود درجة عالية من علاقات التكامل ودرجة منخفضة من علاقات التوزيع ومن ثم تكون درجة الصراع ما بين منخفض إلى متوسط.

د- موقف الاعتماد المتبادل المنخفض:

ويتميز ذلك الموقف بوجود درجة منخفضة لكل من بعدى التوزيع والتكامل بين الأطراف ويكون الصراع هنا عند حده الأدنى حيث أن الأفراد نادراً ما يتم الاتصال بينهم نظراً لقلة اعتماد كل منهم على الآخر فى تحقيق أهدافه.

٣- الصراع بين المجموعات:

ويظهر هذا النوع من الصراع فى عدة مجالات فى المنظمة منها:

- الصراع بين مستويات السلطة "الإدارة العليا والوسطى والمباشرة".
- الصراع بين الإدارات الوظيفية "إنتاج / تسويق / أفراد".
- الصراع بين الوظائف التنفيذية والوظائف الاستشارية.
- الصراع بين التنظيم الرسمى والغير رسمى.
- الصراع بين المنظمات وفى حالة قيام أحدها بوضع عراقيل ومعوقات أمام المنظمات الأخرى.

هذا ويرجع الصراع بين المجموعات إلى عوامل عديدة منها:

- الاعتماد المتبادل فى العمل.
- غموض الوسائل والأهداف.
- المنافسة على الموارد المحدودة.

إدارة الصراع[1]:

تتطلب إدارة الصراع إجراء تشخيص منظم ومرتب للمشكلات وذلك للتقليل من احتمالات حل المشكلة الخطأ فى حين كان يجب حل المشكلة الصحيحة ويشتمل التشخيص الشامل على قياس ما يلى[2]:

---

(1) يقصد بإدارة الصراع مجموعة الوسائل والأساليب التى تستخدم للوصول بالصراع إلى مستواه الأمثل.

(2) د. أفضال الرحيم وآخرون – استراتيجية الإدارة الصراع فى المنظمات الكبيرة – المجلة العربية للإدارة – العدد الأول – السنة العاشرة 1986 صـ99.

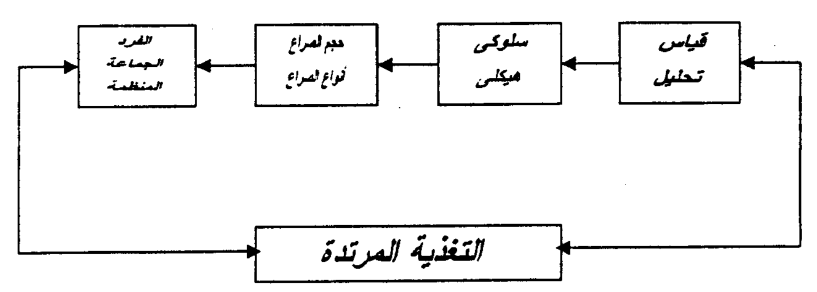
- حجم الصراع على مستوى الفرد والجماعة.
- أساليب معالجة صراع أعضاء التنظيم مع الرؤساء والمرؤوسين والنظراء.
- مصادر الصراع.
- فاعلية التنظيم والأفراد والجماعات.

هذا ويجب أن يشتمل تحليل البيانات التشخيصية على ما يلى:

- حجم الصراع وأنواعه على مستوى الإدارة والوحدات والأقسام ...
- علاقات الصراع وأنواعه ومصادره.
- علاقات الصراع وأنواعه وفاعليته.

ويجب أن تبين نتائج التشخيص ما إذا كانت هنالك حاجة للتدخل ونوع التدخل المطلوب "سلوكى – هيكلى" لإدارة الصراع وفيما يلى شكلاً توضيحياً لنموذج إدارة الصراعات التنظيمية:





هذا ويلاحظ أن وسائل إدارة الصراع تختلف باختلاف مستويات الصراع وذلك على النحو التالى:

١- دارة الصراع داخل الفرد:

هناك العديد من الوسائل التى تستخدم عند هذا المستوى منها ما يلى:

أ- السمو:

ويعنى تنقيه الدوافع الغريزية وتوجيه تلك الطاقة إلى تعبيرات مقبولـــة فمثلاً العامل الذى يشعر بالغضب يمكن أن يتحول هذا الغضـــب - فـــى حالـــة التعبير الصريح عنه - إلى طاقة هدامة لذا فمن المفضل أن يحول العامل طاقة الغضب إلى الانهماك فى العمل وإتقانه.

ب- التعويض:

فالشخص الذى قد يصاب بالقصور فى إحدى مهاراته قد يعوض ذلـــك بدرجةِ عالية من الكفاءة فى مجال آخر فالطالب الذى يفقد القدرة على التكيـــف مع زملائه قد يكرس كل جهده فى الدراسة ويحصل على تقديرات عالية.

ج- الانسحاب:

ويعنى تجنب الأفراد المتسببين فى الصراع علماً بأن هذا الانسحاب قـــد يؤدى إلى زيادة حدة الصراع حيث يصاب الفرد المنسحب بعدم الثقة واللامبالاة وعدم الاحترام.

د- التبرير:

ويعنى أن يخلق الفرد سبباً مقبولاً اجتماعياً لتصرفاته بدلاً من الســـبب الحقيقى لتبرير سلوكه فقد يبرر الطالب رسوبه فى الامتحان بفقد كتابه الذى كان يدرس فيه.

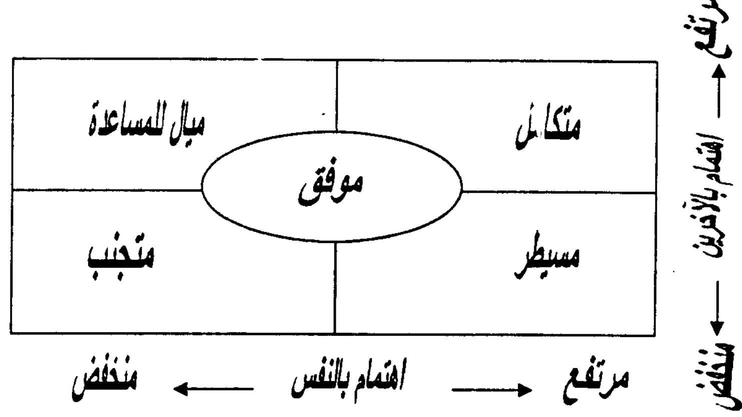
هـ- الإسقاط:

ويعنى التخلص من الشعور بالذنب والفشل بإسقاط أو إلصاق المخاوف والرغبات والأفكار غير المقبولة اجتماعياً بشخص آخر.

٢- إدارة الصراع بين الفرد:

يمكن هنا التمييز بين خمسة أساليب لمعالجة الصراع بين الأفراد يوضحها النموذج التالى:

نموذج لأساليب معالجة الصراع بين الأفراد



وفيما يلى شرحاً موجزاً لهذه الأساليب:

أ- المتكامل "المواجهة":

حيث تعنى هذه المنطقة اهتمام كبير بالنفس وبالآخرين وبالتالى فهى تعنى الاعتراف صراحةً بالصراع والاستعداد لتبادل المعلومات واختبار الخلافات للوصول إلى حل فعال يكون مقبولاً من جميع الأطراف ورغم أن

المواجهة هى من أفضل الوسائل التى تستخدم لتناول القضايا والموضوعات الاستراتيجية ذات الصلة بالأهداف والسياسات والتخطيط طويل الأجل إلا أن هناك بعض المعوقات التى تمنع استخدامها مثل[١]:

١- متطلبات العمل قد لا تسمح بالوقت الكافى للمواجهة.

٢- شعور المدير بأن دوره الإشرافى لا يسمح له بالدخول فى مواجهة مع المرؤوس.

٣- معايير الجماعة "مثل المشاركة فى المشاعر" قد تمنع المدير من إظهار مشاعر سلبية نحو الآخرين.

ب- المسيطر "الإجبار":

تعنى هذه المنطقة اهتمام كبير بالنفس وقليل بالآخرين ومن ثم يتم اللجوء إلى أسلوب التهديد ويكون الحل الناتج هنا فى صالح طرف واحد من أطراف الصراع وقد يؤدى ذلك إلى فقدان الدافع على العمل أو تجاهل المعلومات والبدائل ومع ذلك يكون اللجوء إلى هذا الأسلوب فعالاً فى بعض الحالات مثل[٢]:

١- وجود حالات طارئة أو ضرورية لاتخاذ قرارات سريعة.

٢- محاولة بعض الأطراف استغلال طرف ما واحتياج هذا الطرف إلى اتخاذ تصرف سريع لحماية نفسه.

٣- اتخاذ قرارات غير مرغوب فيها ولكنها تكون ضرورية لبقاء ونمو المشروع.

---

(1) R. Walton, Interpersonal Peace Making: Confrontational third party consultation, (Reading Mass: Addison – Wesely 1969) P. 76.

(2) K. Thomas "Conflict and Conflict Management" in Handbook of industrial and organizational psychology, ed M.. Dunnette (Chicago: Rand Mc Nally 1976) PP. 889-935.

ج- المتجنب "التجنب":

وفى هذه المنطقة يكون هناك اهتمام قليل بالنفس وبالآخرين وبالتالى فهى تعنى عملية الانسحاب من الصراع وقد يؤدى ذلك الأسلوب إلى إحداث تأثير سلبى غير أنه يكون مفيداً فى الحالات التالية:

١- أن تكون المشكلة ضئيلة بحيث لا تستحق الوقت والجهد لمواجهة الصراع.
٢- أن تكون قوة المدير منخفضة نسبياً بالمقارنة مع الأطراف الأخرى وفرصته قليلة لإحداث التغيير.
٣- أن يكون هناك آخرون يمكنهم حل الصراع أفضل من المدير.

د- الميال للمساعدة "التهدئة":

فى هذه المنطقة يكون هناك اهتمام منخفض وقليل بالنفس واهتمام كبير بالآخرين ومن ثم يمكن اللجوء إلى التهدئة بمعنى أن يتصرف المدير كما لو كان يعتقد أن الصراع سيزول بمرور الوقت ويستلزم ذلك الأسلوب من المدير أن يضحى باهتماماته وحاجاته الخاصة فى سبيل الاهتمام بأطراف الصراع وعادةً ما يعبر عن ذلك الأسلوب بالمسائل العاطفية ولذلك فإن فاعليته ضعيفة فى التعامل مع الكثير من المشاكل وإن كان يصلح عندما يصل أطراف الصراع إلى نقطة الانفجار.

هـ- الموفق "الحل الوسط":

فى هذه المنطقة يكون هناك اهتمام متوسط بالنفس وبالآخرين ومن ثم يمكن اللجوء إلى الحل الوسط والذى يعنى أن يتخلى كلا الطرفين عن شئ أو مكاسب معينة للوصول إلى قرار مقبول ويفيد ذلك الأسلوب عندما تكون أهداف الأطراف المتصارعة متبادلة ويتوقف تحقيقها على الطرف الآخر أو أن كلا طرفي الصراع متساوون فى القوة(1).

(1) M. Deutsch, The Resolution of Conflict Constructive and Destructive Processes, 24-1969, P. 216.

نماذج اتصالية لتسوية الخلافات على مستوى الأفراد[1]:

بالإضافة إلى أساليب إدارة الصراع الخمسة السابقة فقد يكون من المفيد التفكير فى بعض النماذج الاتصالية التى يمكن استخدامها جنباً إلى جنب مع تلك الأساليب ومن هذه الاساليب مايلى :

١- النموذج سداسى الخطوات:

منطوق النموذج:

كلما زادت قدرة الطرفين على اتخاذ القرارات معاً زاد احتمال الوصول إلى نتيجة ناجحة.

خطوات النموذج:

تحديد الخلاف الظاهر وهنا نشير إلى أنه ليس المهم فقط أن تعرف ما تعتقد أنت أنه مشكلة ولكن من المهم أيضاً أن تخمن الطريقة التى يرى بها الطرف الآخر المشكلة.

٢- حلل الموقف وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

أ- من هم أطراف الخلاف؟

ب- ماذا حدث بالضبط؟

ج- أين نشأ الخلاف؟

د- متى نشب الخلاف؟

هـ- لماذا نشب الخلاف؟

و- كيف نشب الخلاف؟

(1) جيرى ويزينسكى – تسوية الخلافات فى العمل – مكتبة جرير – الرياض – غير مبين سنة النشر صـ23.

٣- إيجاد البدائل وهذا يتطلب منك الإجابة على الأسئلة التالية:

أ- هل حدث هذا الموقف من قبل؟ إذا كان كذلك فماذا حدث بشأنه؟

ب- هل هناك سياسة يمكن اتباعها فى تحديد الحل؟

ج- كيف يمكن أن يؤثر الحل على المواقف المتشابهة فى المستقبل؟

٤- التنبؤ بنتائج كل بديل وذلك من خلال تحديد كل بديل وطرح السؤال "ماذا لو؟".

٥- حدد البديل واتفق عليه حتى تشعر بالثقة بأنك قد توصلت إلى أفضل حل لجميع أطراف الخلاف وفقاً للمعلومات المتاحة لك.

٦- قيم نتائج تطبيقك للبديل الذى وقع عليه الاختيار وذلك من خلال تحديد مواعيد لاحقة نلتقى فيها بأطراف المشكلة.

٣- نموذج ديسك DESC:

وهو بمثابة سلوك مباشر للتعامل مع الخلافات بين شخصين ويؤدى غالباً إلى نتيجة "مكسب / خسارة".

منطوق النموذج:

لا يمكنك أن تتوقع أن يفعل الآخرون ما تريد لمجرد أنك تريد منهم ذلك.

خطوات النموذج:

- قم بوصف الموقف أى وصف سلوك الطرف الآخر بأوضح ما يمكن مع تجنب الأحكام العامة.
- عبر عن مشاعرك حيث يتيح ذلك للطرف الآخر أن يعرف بوضوح أن المشكلة غير مقبولة ويجب حلها.

- حدد ما تريد حدوثه وذلك حتى تقلل من فرص التفسير الخاطئ.
- العواقب وتعنى ترك الشخص الآخر يطلع على النتيجة المتوقعة وهنا علينا أن نتأكد من معرفة الآخرين للنتائج الإيجابية المحتملة إذا حدثت التغيرات المطلوبة.

٣- نموذج أيو AEIOU:

منطوق النموذج:

تفترض النوايا الحسنة أن الشخص الآخر يهدف إلى الخير ولا يحاول أن يثير خلافاً.

خطوات النموذج:

١- افترض أن الشخص الآخر يهدف إلى الخير لأنك إذا فعلت ذلك فسيزيد بشدة احتمال حل الخلاف.

٢- عبر عن مشاعرك بما ترى أنه نية حسنة وعليك التأكيد على ذلك بوضوح.

٣- حدد ما الذى تريد حدوثه دون أن تضع الطرف الآخر فى موقف دفاعى.

٤- النتيجة المتوقعة وهنا يجب التركيز على التوقعات الإيجابية للطرفين.

٥- التفاهم على أسس مشتركة وهنا يجب أن تكون مستعداً لقبول الحل الوسط.

٤- إدارة الصراع بين المجموعات:

توجد ثلاثة اتجاهات فكرية هنا تتمثل فيما يلى[١]:

(1) P. Lawrence and J. Lorsc, Organization and Environment, (Hoomewood II Richard D. Irwin 1967) PP. 116-124.

أ- الاتجاه التفاوضى:

ينصب هذا الاتجاه على حل الصراعات التى تنشأ بين المجموعات التى تتنافس على الموارد المحدودة حيث يسعى هذا الاتجاه إلى محاولة زيادة تـدفق الموارد المتاحة أو تخفيض الطلب من الأطراف المتنافسة.

ب- الاتجاه البيروقراطى:

وينصب هذا الاتجاه على حل الصراعات التى تنشأ عن علاقات السلطة الرأسية فى التنظيم الرسمى وذلك من خلال رغبة الرؤساء فـرض سـيطرتهم على المرؤوسين ومقاومة المرؤوسين لذلك الاتجاه ويتم حل الصراع هنا مـن خلال استبدال قواعد البيروقراطية الصارمة بأسلوب العلاقات الإنسـانية فـى الرقابة.

ج- اتجاه النظم:

وينصب هذا الاتجاه على حل الصراعات التى تنشأ كنتيجة لعدم التنسيق بين النظم الفرعية ولاسيما على العلاقات الأفقية بين الإدارات المختلفـة "إدارة التسويق - الإنتاج - التمويل - الأفراد ..."

ويعتمد حل الصراع هنا على عدة عناصر منها:

١- نظم الحوافز أو الاختيار السليم للأفراد.

٢- درجة الاعتماد المتبادل بين الوظائف وذلـك مـن خـلال تخفـيض الاعتماد على الموارد المشتركة وتخفيض الضـغوط التـى تمـارس للحصول على الإجماع فى اتخاذ القرارات.

الفصل الرابع عشر

النفوذ والمصلحة والثقة التنظيمية

اولاً : النفوذ[1]:

هو احد اشكال الضبط او القوه الاجتماعيه ويمارس النفـوذ بواسـطة اساليب غير رسميه مثل الاقناع وضغوط الاصدقاء والزملاء وذلك مـن اجـل حمل شخص على اداء عمل معين وهو يعنى كذلك قدرة الشخص او الجماعـه على اجبار الاخرين على ان ينتهجوا سلوكاً معيناً ويتوقف درجة هـذا التـاثير على مستوى نضج الافراد[*] هذا وتوضح المصفوفه التاليه اسـاليب ممارسـة النفوذ.

---

(1) رونالد ز ى ريجيو – المدخل الى علم النفس الصناعى والتنظيمى – ترجمة د. فارس حلمى – دار الشروق – عمان – ١٩٩٩– صـ ٤٥٢ وما بعدها

(*) النضج = الرغبه فى العمل × المقدره على اداء ذالك العمل

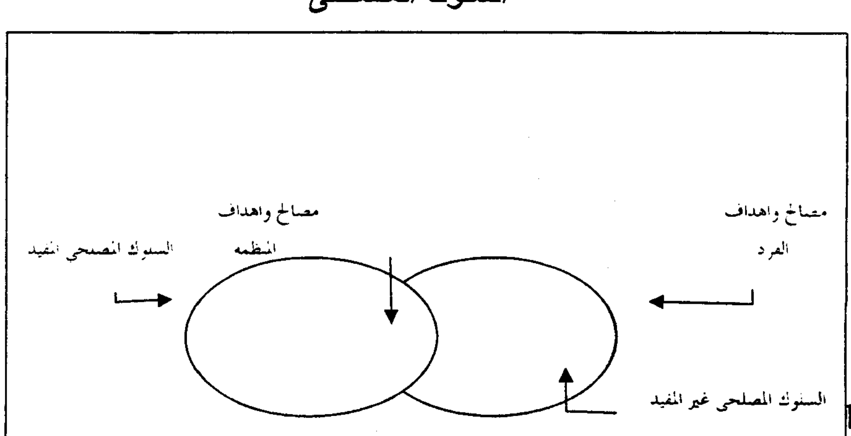
أساليب ممارسة النفوذ

الاصرار	ويعنى اصدار اوامر تحديد مواعيد لانجاز الاعمال والتاكـد من التقيد بها وابراز التعليمات التى تؤكد اهمية الطاعه
التملق "دغدغـة الانا"	ويعنى استخدام المديح وجعل الفرد يشـعر باهميـه عاليـه واظهار الحاجه الماسه الى معونة الاخر والتحلـى بـالادب واظهار الود
العقلانيه	وتعنى استخدام المنطق لاقناع الاخـرين وتقـديم معلومـات لتوضيح اهمية ما يطلب
الجزره والعصا	وتشتمل على الحرمان من اية زياده فـى الراتـب والتهديـد بالفصل من العمل او بكتابة تقرير عن تقصـير فـى الاداء ومنح زياده فى الراتب او الوعد بذلك.
تبادل الحقيقه	وتشتمل على الوعد بتبادل المنافع والتـذكير بمنـافع سـابقه والاستعداد لتقديم تضحيات شخصيه فى مقابل منافع معينـه يحصل عليها
الاسـتعانه بالرؤساء	وتعنى الحصول على تاييد الرؤساء وارسال الفـرد لمقابلـة الرؤساء فى المستويات الاعلى وكتابة تقرير عن الفرد ورفعه الى المستويات العليا
القطيعه	وتعنى التهديد بالتوقف او الامتناع عن العمل مـع الاخـرين وتجاهل الاخر او التوقف عن مصادقته والتباطؤ فى العمـل والتحالف والتعاون والحصول على موافقة العـاملين علـى الطلب والتقدم بطلب فى اجتماع رسـمى والحصـول علـى موافقة المرؤسين على الطلب
التحالف	ويعنى الحصول على تاييد الزملاء والمرؤسين وتقديم الطلب فى اجتماع رسمى

هذا ويلاحظ ان استخدام اساليب ممارسة النفوذ مرتبط بعدد من العوامل مثل نوع الموقف ومكانة الفرد وحجم المنظمه فمثلاً يميل الافراد الذين يتولون مناصب عليا الى استخدام اساليب الجزره والعصا وفى المقابل نجد ان الافراد فى المستويات الاداريه الدنيا يميلون الى استخدام اساليب الاقناع المنطقى اثناء محاولتهم التاثير فى رؤسائهم اما الزملاء فيستخدمون اساليب تبادل المنفعه عند الرغبه فى التاثير لبعضهم البعض والتملق عند محاولتهم الحصول على منافع شخصيه ولكنهم يستخدمون اساليب الاقناع المنطقى والتحالف والتعاون عند محاولتهم احداث تغيرات فى بيئة العمل هذا ويلاحظ ان الجماعات مثل الافراد فى ممارسة اساليب النفوذ المختلفه على اعضائها فمثلاً تميل الجماعات لممارسة النفوذ على الافراد ليمتثلوا لمعايير الجماعه

ثانياً: السلوك المصلحي:

السلوك المصلحى



قام كلاً من (**Farrel & Peterse**) بتصنيف السلوك المصلحى على اساس ثلاثة ابعاد هى :

١- **فئة السلوك الداخل/الخارج** : وتشير تلك الفئه الى ان السلوك المصلحى قد يكون مقتصراً على اعضاء المنظمه كما انه قد يمتد ليشمل اشخاصاً من خارجها ومن امثلة ذلك السلوك تسريب معلومات سريه عن المنظمه الى الصحافه او التشاور مع اعضاء منظمه منافسه

٢- **فئة السلوك الافقى/الراسى** : وهذا يعنى ان السلوك المصلحى قد يحدث بين العاملين فى مستوى ادارى واحد او قد يحدث بين العاملين فى مستويات اداريه مختلفه فالسلوك المصلحى بين الرئيس ومرؤسيه يمثل سلوكاً مصلحياً راسياً وقد يحدث تنافس بين زميلين على الترقيه فيصدر عنهما تصرفات مصلحيه افقيه

٣- **فئة السلوك الشرعى/غير الشرعى** : حيث قد يكون السلوك ضمن الحدود او القواعد المالوفه كما انه قد يكون خارج إطار تلك الحدود ولايقبل على هذا السلوك غير الشرعى سوى الاعضاء المنبوذين الذين ليس لديهم شئ يخسرونه هذا مع ضرورة ملاحظة ان اتجاه الفرد وفلسفته تؤثر الى حد كبير فى تقيمه للسلوك المصلحى وفيما يلى جدولاً يوضح انماط السلوك الشرعى / غير الشرعى

انماط السلوك المصلحى(*) شرعى/غير شرعى

السلوك الطيب ويشتمل على	السلوك الردئ ويشتمل على	السلوك القبيح ويشتمل على
- انشاء تحالفات - انشاء الاتحادات - رفـــض مجـــاراة الاخرين - اتصالات محدوده - المطالبه المقايضة - تحديد مصدر الخلـــل والخطاء ولوم المتســـبب فيها - اعطاء انطباع ايجابى وجيد عن الذات بالتاكيد على الجوانب الايجابيه	- الاضراب عن العمل - اخفاء المعلومات - الابتزاز - التثاقل والعجز - تجنـــب لـــوم الـــذات وكشف الشخص عيوب الاخرين لبدو مثالياً	- الكذب - التخريب - الشكوى المســـتمره - اضطرابات وشغب - استخدام اسلوب كبش الفداء - التشهير والكذب على الاخرين

(*) لاحظ ان هناك تصرفات مصلحيه معينه يمكن النظر اليها على انها جيده او مقبوله لكن عند اساءة استخدامها تصف على انها رديئه

أسباب السلوك المصلحي :

١- **التنافس للحصول على السلطه والموارد** : حيث يبرز السلوك المصلحى عندما تكون فرص الترقى شحيحه او كانت الموارد نادره واحتمالية الحصول عليها اكثر صعوبه بسبب الاجراءات البيروقراطيه او العشوائيه

٢- **تقيم الاداء بطريقه غير موضوعيه** : عندما لايقاس اداء الفرد بطريقه موضوعيه فان ذلك يعنى ان الاداء غير مرتبط بالنجاح المهنى وعندما تكون القرارت المتعلقه بشؤن العاملين مثل زيادة الرواتب والترقيات تعتمد على معايير ذاتيه وغير موضوعيه فان العاملين سيعمدون الى التصرفات المصلحيه

٣- **التعويض عن الضعف** : حيث انه وفقاً لمبدا بيترهل فان العاملين قد يستمرون فى الترقى الى المستويات الاداريه الاعلى حتى يصبحون فى النهايه غير قادرين على اداء اعمالهم بطريقه صحيحه ومن ثم فسوف يلجاء هؤلاء العاملين الى ممارسة السلوك المصلحى للمحافظه على مناصبهم والاستمرار فى الصعود لاعلى

٤- **مشكلات المدى الطويل القصير فى قياس نتائج العمل** : وهذه المشكلات خاصه باصحاب المناصب الاداريه العليا حيث قد يعهد اليهم القيام ببعض الاعمال التى لاتظهر نتائجها الا فى المدى الطويل ومن ثم يواجهه هؤلاء العاملون مشكلة الاختيار بين تركيز نشاطهم على نشاطات تظهر نتائجها بسرعه او ممارسة تصرفات مصلحيه لاقناع الاداره بجدارتهم وعادة ما يفضلون اللجوء الى التصرفات المصلحيه

٥- **زيادة كبيره فى القرارات الجماعيه :** ونعنى بذلك اتساع رقعة المشاركين فى اتخاذ القرارات حيث تعتبر هذه العمليه مرتع خصب للسلوك المصلحى اذ يحاول كل عضو استمالة الاعضاء الاخرين وجذبهم نحو راية

ثالثاً : الثقه التنظيميه[1]:

المفهوم:

تعنى الثقه حسب مفهوم روتر " التوقع الذى يحمله الفرد او الجماعه بان الوعود المكتوبه او الكلاميه من الاخرين سواء اكانوا افراداً او جماعات يمكن الاعتماد عليها[٢] " كما قد عرفها دريكسول على انها " الاحتمال بان نظام عملية اتخاذ القرار سوف يعطى نتائج للفرد او الجماعه بدون اى تاثير على النظام نفسه[٣]"

مكونات الثقه

هناك اربعة مكونات رئيسه للثقه التنظيميه هى[٤]:

١- **السياسات الاداريه :** وهى تشير الى قناعة ورضا الموظف من عدمه بالسياسات الاداريه السائده فى البيئه التنظيميه وتقيمه لطريقة توزيع المكافات بانواعها وكذا مدى اتاحة الاداره الفرصه للمشاركين فى صنع

---

(1) د. عبد الله بن عبد الغنى الطحم واخرون – السلوك التنظيمى – مرجع سبق ذكره – صـ ٢٧٤ وما بعدها

(2) J.Rotter , Anew Scale For The Management Of Inter Personal Trust " Jour Nal Of Personality and Social Psychology " 1907 N.o 35 P.451

(3) J.Driscoll , Trust and Participation In Organizational Decision making as Predictors Of Satis Faction " Academy Of Management Journal " 1978 P. 45

(4) د. عبد الله العظيم – الثقه التنظيميه بالاجهزه الاداريه بالمملكه العربيه السعوديه – المجله العربيه للاداره – ١٤٠٢ هـ – العدد رقم ٣ لسنة ١٩٩٠ م – صـ ١١

القرارات وكذلك مدى توافر فرص التدريب والترقى ... الى اخر هذه العوامل التى تشبع احتياجات العامل النفسيه والاجتماعيه والاقتصاديه ولها تاثير فى منح الثقه للتنظيم وتحديد درجة هذه الثقه .

٢- **الابتكار وتحقيق الذات** : ويندرج تحت هذا العنصر عوامل تتعلق برغبة الموظف في الحصول على قدر من السلطات والمهام تمكنه من ممارسة دوره فى الابتكار والتجديد فى العمل بحيث يقر بان الاداره تثق فى قدراته الابداعيه بل ورغبته فى ان يكون هناك مقدار من التشجيع والثناء على مجهودته ... فكل هذه العوامل مدعاه لان يثق العامل فى تنظيمه

٣- **القيم السائده** : حيث لوحظ ان الموظف يثق فى رئيسه طالما وجد ان هذا الرئيس ملتزم بالقيم والعادات والاعراف التى تسود الجماعه التى ينتمى اليها

٤- **توافر المعلومات** : ويشمل ذلك العنصر مجموعة العوامل التى تتعلق بمدى الانفتاح الداخلى والخارجي على البيئه المحيطه بالتنظيم حيث ان ذلك يشعر الموظف باحترام الاداره له ومن ثم تزداد ثقته به

أنواع الثقة:

١- **الثقه على المستوى الفردى** : ونعنى بها الثقه فى العلاقات الشخصيه فلقد وجد جيب[١] Gibb ان قدرة الفرد على استيعاب المحادثات وتصوراته لدوافعه وقيمه وشعور الاخرين بدقة تتاثر الى درجه كبيره بدرجة الثقه

٢- **الثقه على مستوى الجماعات** : ونقصد بها توقعات الفرد وانتمائه بان سلوك الافراد الاخرين سيكون سلوكاً منسجما ومؤيداً للمصالح المشتركه

(1) I.Gibb , Trust Anewview Of Personal and Organizational Development " Guild Of Tutors Press, L.A 9178

للطرفين وهو الاعتقاد بان الشخص الاخر يتصرف وفقاً للانماط السلوكيه المشتركه وبحسب الاتفاق[1].

وهناك نوعان من الثقه يمكن تحديدها وبيان اثرهما فى انشاء المجموعات هما :

أ- **الثقه التعاقديه :** وهى حسب مفهوم روتر تكون الثقه فى الاخرين حينما يكون هناك توقع بان مايقولونه سوف ينفذونه وهذا النوع من الثقه فى مجموعات العمل يطلق عليه المسؤليه حيث وصف بانه الاستعداد لتنفيذ الاتفاق

ب- **الثقه المكشوفه :** وهى تعنى التوقعات بان الشخص فى عملية الاتصالات اذا ما اظهر مشاعره وارائه وقيمه للاخرين فانهم سوف يصغون اليه باحترام واهتمام ولا يستخدمون هذه المعلومات للاضرار به وهناك درجات للمكاشفه تبدا من الدرجه الاقل خطوره والمتمثله فى اظهار الاراء الى الاكثر خطوره والمتمثله فى المشاركه الوجدانيه والمشاكل الشخصيه وفى حالات العمل الجماعى حين يمارس القائد سلطاته التنظيميه فمن الافضل ان يكون انماطاً حول مستويين للثقه المكشوفة هما[2]:

- **الصداقه :** وهى المشاركه فى المعلومات الشخصيه التى تسمح بتطوير مشاركه ايجابيه فى المجموعه
- **المهام :** وهذه تشمل المشاركه فى المعلومات والمشاعر المتعلقه بمسائل الوظيفه والمهام وهذا النوع من الثقه يطلق عليه الامانه اى الميل لمشاركة المعلومات سواء كانت حقائق او مشاعر

---

(1) O.Nink " Developing and Managing Open Organization " Learning Concept 1979 P.40
(2) c.Rogers. " On Encounter " N.Y Harper Row , 1970 P. 7

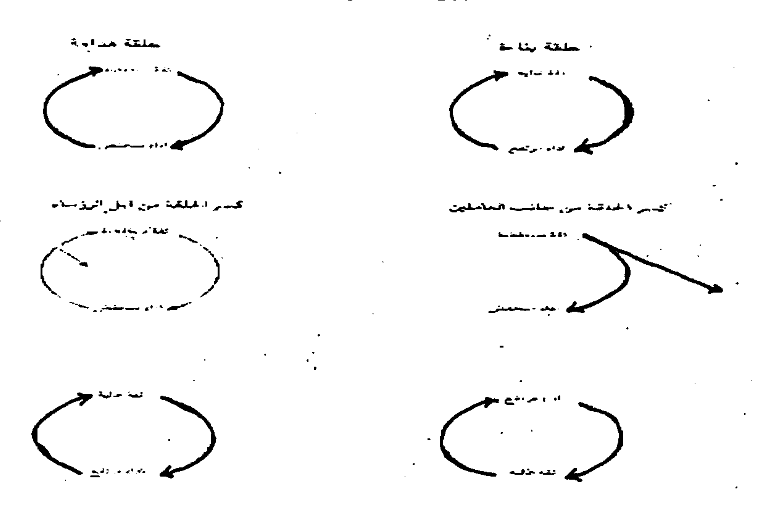
- **الثقه على مستوى التنظيم** : وهنا يلاحظ ان المنظمات لا تستطيع النجاح بدون مستوى عال من الثقه بين اعضائها كما ان **المجموعات ذات الثقه العاليه** تقبل السلطه وتستخدم الاقناع للتاثير على القرارات

اما **المجموعات ذات الثقه المتوسطه** فانها تستخدم الاغراءات والايحاءات لاقناع متخذى القرار لكنهم ايضاً يتقبلون السلطه اما **المجموعات ذات الثقه المتدنيه** فانهم ينظرون الى متخذ القرارت على انهم منحازين وغير اكفاء لذلك فهم يلجاون الى استخدام التهديد والمقاطعه للضغوط على السلطه

هذا ويلاحظ ان هناك حلقه دائريه تظهر بين الثقه والاداء فى علاقات العاملين والمشرفين فالحلقه الدائريه البناءه تتميز بالثقه العاليه والاداء المرتفع بينما الحلقه الدائريه الهلاميه تتميز بثقه منخفضه واداء منخفض والشكل التوضيحى الاتى يوضح العلاقه بين الثقه والاداء[١].

(1) V.Haneg " Communication and Personal relations " Home Wood I.L 1979

العلاقه بين الثقه والاداء



الثقه التنظيميه والاحتياجات الانسانيه

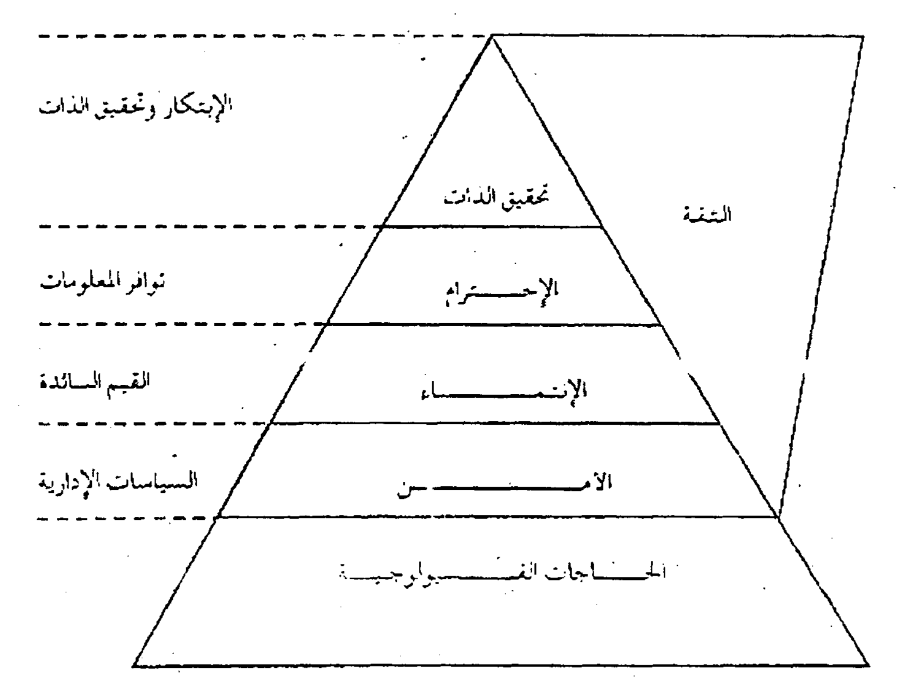
يجب ان تكون المنظمه مصدراً لاشباع حاجات العاملين السلوكيه بهـا ومن هذا المنطلق يمكن اقتراح هرم لاحتياجات الثقـه اسـوة بهـرم ماسـلو للاحتياجات حيث ان هناك العديد من عوامل الثقه تتماثل مع الاحتياجات الوارده فى هرم ماسلو وذلك على النحو الذى يوضحه الجدول التالى

مقارنة مكونات الثقه وهرم ماسلو

هرم ماسلو	مكونات الثقه
١. الاحتياجات الفسيولوجيه	————
٢. الامن و الحاجه الى بيئه مستقره	العداله/الترقيات والمكافات للمجدين/عدم المبالغه فى عرض الحقائق/الشعور بوجود فرص للترقى/وجود سياسات اداريه واضحه/يقين بان النظام يطبق على الجميع/توافر المعلومات/ مصداقية المعلومات
٣. الانتماء والمشاركه فى القيم والاهداف	الشعور بان رئيسى شخص متدين/حرص رئيسى على اداء الشعائر الدينيه/شعورى بان رؤسائى اكفاء/الثقافه العليا للرؤوساء
٤. التقدير والاحترام	التعامل الجيد من قبل الاداره/الاداره تثق فى قدراتى/ثناء رؤسائى على مجهوداتى فى العمل/شعور باحترام الاداره لموظفيها
٥. تحقيق الذات	المشاركه فى صنع القرار/توافر الفرص التدريبيه/تفويض رؤسائى لى بعض السلطات/تشجيعى على الابتكار والتجديد

ويمكن ترجمة هذا الجدول فى شكل الهرم التالى والذى يجمع بين هرم ماسلو ومكونات الثقه

هرم ماسلو/الثقه التنظيميه



عوامل زيادة الثقه التنظيميه[1]:

١- يجب ان توفر المنظمات بيئه امنه مستقره لموظفيها وذلك من خلال سياسات اداريه واضحه ومحدوده تتمثل فى العداله فى الترقيه الوظيفيه وايجاد فرص للترقى وتوفير ما يحتاج اليه الموظف من معلومات دقيقه وواضحه وصادقه

٢- الاهتمام بالقيم السائده كقاعده للثقه لاشباع حاجات الانتماء لدى الموظف حيث ان ذلك يودى الى تخفيف عملية الرقابه والاشراف

(١) د. عبد الله طحيم – السلوك التنظيمى – مرجع سبق ذكره – صـ ٢٨٦ وما بعدها

٣- ان تعمد المنظمات الى بناء هياكل تنظيميه واساليب تشغيليه تعتمد على الوثوق فى قدرات الموظفين واحترام ارائهم وامكانتهم والثناء على مجهوداتهم فى العمل

٤- على المنظمات ان توجد البيئه التنظيميه التى تسمح للعاملين فيها بممارسة طاقتهم الكامنه ودفعهم للنمو والتطوير الذاتى

الفصل الخامس عشر

المسار الوظيفى[١]

المفهوم

يقصد بالمسار الوظيفى ذلك التطور التدريجى المخطط والمرن أفقياً ورأسياً والذى يصل بالفرد إلى أهدافه.

الأهمية:

أ- على مستوى الفرد:

يقصد بالمسار الوظيفي على مستوى الفرد:

- مجموعة الخبرات والأنشطة المرتبطة بالأعمال التي يؤديها الأفراد خلال حياتهم الوظيفية[٢].
- أو هو تعاقب المواقع الوظيفية التي يحتلها الفرد خلال حياته الوظيفية.
- أو هو عملية تحديد الفرد لأهدافه واحتياجاته وقيمة وظائفه المفضلة وقدراته الذاتية.

ونفهم من ذلك أن المهنة أو (المسلك) **تتضمن الأعمال المتنوعة والمترابطة التي يؤيدها الفرد، وأنواع المسئوليات والأنشطة التي تكون تلك الأعمال، والانتقال بين تلك الأعمال، ومشاعر الرضا التي يكونها الفرد خلال انتقاله بينها وعمله في كل منها.**

---

(1) د. محمد حافظ حجازى – مقدمة فى إدارة الموارد البشرية – شركة الإسكندرية لتعديل وطباعة الورق – الإسكندرية ٢٠٠٤ – ص ٣٥٦ وما بعدها.

(2) مؤيد سيعد السالم وآخرون، إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي، ع الم الكتب الحديثة، عمان ٢٠٠٣، ص ٢١٠ وما بعدها.

ويمثل المسار الوظيفى للفرد أهمية كبرى، حتى يتحقق لـــه النجاح فى حياته بصفة عامة، والوظيفية بصفة خاصة، كما يتوفر لـــه درجة عاليـــة مـــن السيطرة على مساره الذى اختاره. ولعل التغيرات السلوكية التى طرأت علـــى الموارد البشرية فى ظل الظروف والمتغيرات العالمية – التى سنوردها فيما يلى – توضح أهمية مسار المستقبل الوظيفى للفرد.

١- المساواة:

أصبحت الأعمال والوظائف ذات أدوار – توقعات سلوكية – تتمثل بين الرجل والمرأة، ومن ثم لم تعد هناك مجالات للرجل، ومجالات للمرأة، وبالتالى زيادة عرض العمالة، ويتطلب ضرورة التعرف على ماهية المسار المســـتقبلى الوظيفى والتخطيط لـــه عدم الخروج من المسار، والانتقال لآخر، قد يكون أقل من حيث التدرج والصعود المستقبلى.

٢- التنوع:

يختلف الأفراد فى توجهاتهم، فبينما يجد البعض إشباعاته وقيمته وأهميته فى العمل الذى يؤديه، يجد البعض الثانى إشباعاته فـــى الأمـــان والاســـتقرار والسكينة، ويجد البعض الأخير إشباعاته فى النمو والترقى والصعود، ومن هنا، لابد وأن يبحث كل فرد عن ذاته، وعن إشباعاته التى يتوق إليها، حتى يرســـم المسار المستقبلى الوظيفى المطلوب بعناية.

٣- التوقعات:

يتوقع الأفراد حالياً من وظائفهم، أجور عالية، ومتعـــة أدائيـــة راقيـــة، وأهداف مستقبلية تصاعدية. ولكن تحتاج التوقعات من الأفراد إلى استقراء جيد للمنظمات، وللظروف الكوكبية بصفة عامة، حتى يرسمون مستويات طموحاتهم وفق الواقع، وليس تبعاً للخيال، ومن ثم تتوفر لديهم مشاعر السخط والاستياء.

٤- الإثراء:

ينشد الأفراد حالياً، الوظائف التى تتمتع بالثراء الوظيفى أى بالاتساع الرأسى، الذى يتيح لهم مقداراً كبيراً من الحرية والاستقلال عند أداء العمل، وربما يضعون ذلك فى مرتبة أعلى من الأجر وسبل الترقية. وعندما يخططون للمسار المستقبلى الوظيفى، عليهم باقتناص هذه الوظائف؛ إن لم يكن اليوم، فسوف يكون غداً.

٥- التوازن:

يسعى الأفراد حالياً، لتحقيق التوازن بين العمل وما يتاح عبر من إشباعات: أجر، علاوات، ترقية ... إلخ، وبين ما يحتاجه الفرد من تنمية ذاتية، وترفيه، وأسرته ومدى احتياجها إليه فى مناشط عدة. ومن ثم فالفرد يختار المسار الوظيفى المستقبلى الذى يحقق له التوازن الحياتى بصفة عامة.

ب- على مستوى المنظمة:

تعتمد قدرة المنظمة على إدارة مواردها البشرية بفعالية، على مدى فهمها وتوقعها لحاجات الأفراد الوظيفية وغير الوظيفية وأيضاً حتى تستطيع أن تساعد هؤلاء الأفراد على إدارة مسارات مستقبلهم الوظيفى، وحتى لا يتركون المنظمة.

وتتضح معالم أهمية المسار المستقبلى الوظيفى على مستوى المنظمة عبر مجموعة من النقاط تنبنى فعاليتها على الإدارة الحسنة التى تساعد الفرد على تشييد مساره الوظيفى فى ذات المنظمة.

١- الاختيار:

تحدد المنظمة ما تحتاجه من أفراد، وتجرى فعاليات الاستقطاب، ثم تختار أفضل العناصر، والذين تتفق رغباتهم وأهدافهم مع رغبات وأهداف المنظمة تماماً، من ثم تضمن تحقيق الولاء، ثم تتفهم احتياجاتهم المستقبلية،

وتوضح لهم المسارات المتاحة فى المنظمة، مع المميزات التى توجد فيها، ولا توجد فى مثيلاتها.

٢- الأداء:

تضع المنظمة كل فرد فى مكانه المناسب تماماً - اتفاق الوظيفة - مع الموظف وتبحث المنظمة باستمرار فى أنظمة تصميم العمل، وأن كانت متسقة مع متطلبات الأهداف من ناحية، مع قدرات ومهارات أفضل العناصر المختارة فى سوق العمل، وإلا فهناك حاجة لإعادة النظر فى هذه الأنظمة، حتى يجد الأفراد المسارات التى تناسبهم. ليست دعوة لبناء الوظائف حول الأفراد، ولكنها دعوة للنظر فى المستجدات.

٣- التنمية:

تزود المنظمة قدرات ومهارات الأفراد، وتساعدهم بتقديم النصائح الفنية، والمسارية، مع تفهم احتياجات ورغبات الأفراد بشكل جيد، خاصة فى الصعود إلى أعلى، فالترقية، والتقاعد، والنقل، وإنهاء الخدمة فرصة للحراك من أسفل إلى أعلى، وإنعاشه مسارية لألئك المتطلعين، وخاصة إذا كان هناك تقنين لذلك.

وعندما نطالع قانون الجامعات المصرية، نجد أن المناصب الإدارية: رئيس قسم، وكيل، عميد، مدير مركز ... إلخ، تكون قاصرة على من هم دون الستين سنة، طالما أن عضو هيئة التدريس بالجامعة ليس له سناً للتقاعد. وكذلك الحال فى قانون الهيئات القضائية، حيث تقتصر المناصب الإدارية حتى سن محددة.

٤- الأسرة:

تدرس المنظمة المتطلبات الوظيفية للفرد، الحالية والمستقبلية، وتضع في حسبانها متطلبات الزوجة، والأولاد، وتفضيلات كل عنصر أرى بمفرده، ثم تفضلات الأسرة ككل، وذلك حتى تتجنب الأخطاء في تقديراتها حين توقعها للمسار المستقبلي الوظيفي لأفرادها، وحتى لا تخسر جهود أفضل المتاحين في سوق العمل، والذين اختارتهم.

ج- على مستوى المجتمع:

عندما يستقر الأفراد في وظائفهم - الاستقرار المرن - وعندما يتضح لكل منهم مسارات المستقبل، بما تحمله من بشائر وظيفية أرقى سواء على المستوى الداخلي أو المستوى الخارجي، أي تحقق الإشباع للفرد بسبب قيمة العمل، وبسبب اتفاقه مع رغباته بمعنى أنه يحب هذا العمل، أو يتحقق الإشباع من الأجر والترقي والمسمى وكافة المشبعات المادية؛ يتحقق للأفراد الثقة والسكينة والطمأنينة - الأمان.

ولما يتمكن الأمان منهم، ويشعرون به، يزول التوتر والقلق والخوف من الحاضر والمستقبل، وبالتالي مناخ نفسي أفضل للأداء، فسوف تتحقق المستويات الأدائية المطلوبة، وسوف يظهر الابتكار والإبداع بجانب الإجادة.

وفي ضوء ذلك يرنو أفراد المجتمع، كوحدة واحدة آمنة، إلى المستقبل بعين ملؤها الرضا، وبعقول متفتحة، ومن ثم تعاطي الحاضر والمستقبل بشكل أفضل، يجعل المناخ المجتمع يسوده الأمل والانشراح، ويبعد عنه الكآبة والاكتئاب، والتوجس غير الطيب.

ويساهم ذلك فى إبعاد شبح البطالة، طالما هناك مسارات وظيفية محددة المعالم، للفرد، وللمنظمة، ويحقق أيضاً الاستطراق الوظائفى، طالما أن تخطيط المسار المستقبلى مرن، ويخضعه الفرد للتكيف مع المغيرات الموقفية الفعالـــة، كما أنه سيعطى مؤشراً فعالاً، لمن يرغب فى الهجرة، أو البحث عـــن مســـار وظيفى بعينه، لن يستطيع أن يستغنى عنه، وذلك فى بدلان قـــد تكـــون فيهـــا المسارات الوظيفية خاضعة للاستجابة الفردية.

اعتماداً على ما سبق فإن تخطيط وتطوير المسار الوظيفي هو الطريق الذي يسلكه الموظف وتساعده الإدارة للوصول إلى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته الوظيفية في المنظمة.

نماذج المسار الوظيفى:

يعبر عن النموذج بأنه بناء لمجموعة من المتغيرات، وتحديد علاقاتهـــا المتداخلة، بحيث تمثل الواقع أصدق تمثيلاً.

وفى محاولة للكشف عن ظاهرة المسار الوظيفى، تم تنمية عدة نمـــاذج تعاملت مع هذه الظاهرة، وهى، نموذج ميلر وفورم، ونموذج هـــول ونـــوجيم، ونموذج تشين، ونموذج سوبر، وأخيراً نموذج جرينهوز وكالانان.

ولما كانت النماذج الأربعة تكاد تتشابه مع بعضها، فسنعرض لها بإيجاز شديد، وعندما نأتى إلى النموذج الأخير، والذى احتوى تفاصيل أكثر، فســوف يعرض لـــه بأسهاب، ومن ثم فإن هذا العرض سيحمل فى طياته عـــرض مـــا أجمل فى النماذج الأربعة، وبالتالى يتوافر الفهم المطلـــوب، دون تكـــرار، ثـــم عرض للنموذج المصرى الذى أعده المؤلف.

١- نموذج ميلر وفروم:

لقد قسم هذا النموذج المسار الوظيفى إلى خمس مراحل:

أ- المرحلة الأولى: الإعداد واكتشاف العمل حتى سن ١٥سنة.

ب- المرحلة الثانية: البدايات فى العمل حتى سن ١٨ سنة.

ج- المرحلة الثالثة: محاولة إثبات الذات حتى سن ٣٤ سنة.

د- المرحلة الرابعة: الثبات والاستقرار حتى سن ٦٥ سنة.

هـ-المرحلة الخامسة: نهاية المسار (المعاش) من ٦٥ سنة.

٢- نموذج هول ونوجيم:

سار هذا النموذج على درب النموذج السابق، مع اختلاف فى المسميات:

أ- المرحلة الأولى: ما قبل العمل حتى سن ٢٥ سنة.

ب- المرحلة الثانية: البناء والتأسيس حتى سن ٣٠ سنة.

ج- المرحلة الثالثة: التقدم والتطور حتى سن ٤٥ سنة.

د- المرحلة الرابعة: الاستقرار والبقاء حتى سن ٦٥ سنة.

هـ-المرحلة الخامسة: الانحدار والهبوط (المعاش) بعد ٦٥ سنة.

٣- نموذج تشينى:

تعددت مراحل مسار المستقبل الوظيفى عند "تشينى"، واحتوت على تفصيلات أكثر من النماذج السابقة، وظهر التداخل بين المراحل المختلفة:

أ- مرحلة الأحلام والاستكشاف حتى سن ٢١ سنة.

ب- مرحلة الدخول فى مجال العمل من سن ١٦ حتى ٢٥ سنة.

ج- مرحلة التدريب التأهيلى من سن ١٦ حتى ٢٥ سنة.

د- مرحلة العضوية المنظمية الأولى من سن ١٧ سنة حتى ٣٥.

هـ-مرحلة العضوية المنظمية المتوسطة فى سن ٢٥ سنه.

و- مرحلة الإجهاد فى العضوية المتوسطة من سن ٣٥ حتى ٤٥ سنة.

ز- مرحلة العضوية المنظمية المتأخرة فى سن ٤٠ سنة.

ح- مرحلة التوجه ناحية الانحدار من سن ٤٠ سنة.

ط- مرحلة التوجه نحو المعاش بعد سن ٤٥ سنة.

٤- نموذج سوبر:

اعتمد هذا النموذج على خمس مراحل، ليس بينها تداخل، وإنما هى مقسمة إلى فئات إحصائية، ولكل فئة مدى إحصائى:

أ- المرحلة الأولى: النشوء والنمو حتى سن ١٤ سنة.

ب- المرحلة الثانية: البحث واستكشاف العمل من ١٥ - ٢٤ سنة.

ج- المرحلة الثالثة: البناء والتكوين من ٢٥ - ٤٤ سنة.

د- المرحلة الرابعة: المحافظة على البقاء من ٤٥ - ٦٤ سنة.

هـ-المرحلة الخامسة: الانحدار (المعاش) من ٦٥ سنة.

٥- نموذج جرينهوز وكالنان:

احتوى هذا النموذج على خمس مراحل، تبدأ كل مرحلة من نهاية المرحلة التى تسبقها، مع وجود تفاصيل أكثر من النماذج السابقة.

المرحلة الأولى: الإعداد للعمل:

تبدأ هذه المرحلة من بواكير حياة الفرد وحتى سن ٢٥ سنة، يكون فيها الفرد صورة ذهنية عن نفسه وعن عمله، ومن ثم يحدد نوع التعليم الذى يحول استعداداته إلى قدرات، ويمكن أن تتكرر هذه العملية، كلما تغيرت صورة الفرد عن نفسه، وعن العمل الذى يحقق لــه ما يريده، وما يستطيعه.

المرحلة الثانية: التوظيف:

يدخل الفرد المجال الوظيفى الذى اختاره، والذى يعتقد أنه يشبع رغباته، وأنه يتسق مع ما رسمه من صور – كما جاء بالمرحلة الأولى – وإذا لم يختر الفرد الوظيفة المناسبة، ضاع منه الرضا الوظيفى، وعاود البحث مرة أخرى، أو مرات متعددة، وتستغرق هذه المرحلة ٢٥ سنة الأولى من عمر الفرد.

المرحلة الثالثة: التأسيس:

تستغرق هذه المرحلة السنوات من ٢٥ وحتى ٤٠ سنة، ويتعلم فيها الفرد النواحى الوظيفية الفنية، والمناخ التنظيمى، والثقافة التنظيمية بما تحمله من قيم وعادات وتقاليد، حتى يلقى القبول كعنصر كفء، له مكانة لائقة، ويكون توجه الفرد فى هذه المرحلة ناحية النجاح وإثبات الذات الوظيفية.

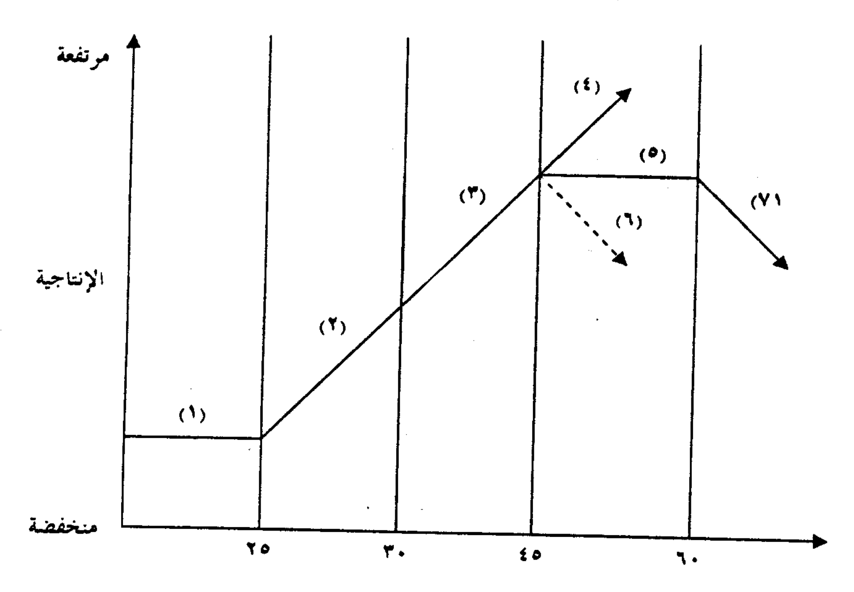
المرحلة الرابعة: المتوسطة:

تستمر هذه المرحلة من سن ٤٠، وحتى سن ٥٥، وتكون محملة ومشبعة بالنضج والرشد الحياتى والوظيفى معاً، ولذلك يعيد فيها الفرد تقييم حياته الوظيفية، ومدى ما وصل إليه من أهداف وظيفية سبق وأن خطط لها، ثم إجراء تفكير واقعى يتسق مع المتغيرات السائدة، ويحدد بدائله المستقبلية فى ضوء ذلك.

المرحلة الخامسة: المتأخرة:

عندما يدخل الفرد فى سن ٥٥، يحاول البقاء فى المنظمة كفرد منتج، يمتلك الكثير من الخبرات الوظيفية التى يمكن الاعتماد عليها، ويحاول أن يحقق إشباعات تقدير الذات تمهيداً لتحقيق ذاته، بالوصول إلى الأهداف التى كان يصبو إليها فى بواكير حياته، ثم يعد نفسه لمرحلة ما بعد التقاعد، حتى يكون بحالة طيبة وفى صلح مع الذات.

وهذا ويوضح الرسم التالي مراحل الخط الوظيفي وعلاقته بالسن والإنتاجية:



المراحل العمرية (السن)

مراحل الخط الوظيفي وعلاقتها بالسن والإنتاجية:

١- مرحلة البحث عن العمل
٢- مرحلة الاستقرار وإثبات الوجود
٣- مرحلة التقدم والسعي للترقي
٤- نمو مضطرد
٥- ثبات وظيفي
٦- انخفاض الأهمية
٧- التقاعد

٦- النموذج المصرى[١]:

يحتوى النموذج المصرى على سبع مراحل حياتية وظيفية، ويمكن إراد هذه المراحل على النحو التالى:

---

(١) د. محمد حافظ حجازى - المرجع السابق.

المرحلة الأولى: الأحلام:

تحلم الأسرة المصرية لأبنائها بوظائف مهنية مرموقة، عادة لا تخرج عن طبيب، ومهندس، وصيدلى، وذلك لأسباب عدة منها وظيفة ومهنة الأب، أو بعض الأقارب من ذوى الحيثية، أو للحراك الاجتماعى إلى أعلى.

وتستغرق هذه المرحلة حتى سن ١٥ سنة من عمر الفرد، والتى هى تقريباً نهاية المرحلة الإعدادية.

المرحلة الثانية: الشقاء:

عندما يبدأ الفرد مرحلة الدراسة الثانوية، يتوهج الحلم ويشتعل، ويدخل فى دوامة الحصول على أكبر مجموع كمى ممكن فى نهاية المرحلة الثانوية، حتى ينال مقعداً فى كلية من كلية القمة – مسمى وسائل الإعلام – وهى التى تفرز الأطباء والمهندسين والصيادلة. ويبذل الفرد وذويه كل غالٍ لديهم، من جهل متواصل، مدعم بمدرسة منزلية موازية، تكنى بالدروس الخصوصية.

وعند ظهور نتيجة الثانوية العامة، يعاد توزيع الناجحين وفق المجموع الكمى، وقليلاً ما تتحقق الأحلام، وكثيراً ما يتم قبول الواقع والتعايش معه، مع محاولات تعويضية كثيرة.

ومن فاته حلمه، قد يلجأ إلى كليات أخرى يحاول معها الحلم من جديد – تعويض مثل الكليات العسكرية شعب اللغات فى التجارة والحقوق.

ويلجأ بعض الأفراد ممن لم يلحقوا بالثانوى العام، إلى التعليم الفنى على أمل باللحاق بأية كلية تناسب تخصصهم، حتى يشبعوا حاجة اجتماعية ملحة، وهى الشهادة الجامعية، ومثلهم تماماً من ذهب للمعاهد الفنية بعد الثانوية العامة، التوق للحصول على مجموع عالٍ للالتحاق بالجامعة.

وعادة ما تستمر هذه المرحلة من ١٥ سنة وحتى ٢٢ سنة.

المرحلة الثالثة: الواسطة:

تعبر اللغة عن الواسطة بأنها، وساطة القلادة: الجوهر الذى فى وسطها، وهو أجودها – وما يتوصل به إلى شئ.

ولعل الاصطلاح المصرى لهذه الكلمة، هو الشخص الذى يحقق لآخر ما يريده، حتى لو أحدق به الظلم والجور وسلب الحق، ولعمرى فإن للمأثور المصرى كنه الحقيقة اللغوية، فهذا المكنى بالواسطة جوهر فعلاً ويتوصل به إلى الشئ المراد، ولكن فى أغلب الأحوال على غير حق.

يبحث كل فرد أنها تعلميه فى الفترة بين ٢٢ سنة – ٢٥ سنة، عن هذا الجوهر الواسطة، الذى يساعداه ليتبوأ عملاً، وهذا ما يتحقق للقليل، والذين يحتلون أفضل الوظائف والمهن ويخططون لمسار مستقبلهم الوظيفى. وأما الكثرة الغالبة، فتلهث باحثة عن هذا الجوهر الواسطة، وتتطلب فى وظائف متعددة فى القطاع الخاص.

وتنعدم لدى غالبية أصحاب الأعمال فى القطاع الخاص، ثقافة العمل، ووضوح وبروز الشخصية المعنوية لمنظماتهم، حتى يعمل الفرد فى المنظمة، ولا يعمل عند صاحب المنظمة. ليس هذا فحسب، بل ان الفرد عندما يعمل يحرر استمارة (التعيين) فى ذات الوقت يحرر استمارة (الفصل) حتى يملك صاحب العمل القوة النسبية العظمى تجاه العمل. وعليه، يفتقد الفرد الأمان المطلوب، حتى لو كان التدفق الداخل كبيراً.

ويظل الفرد يتتبع الوظائف الحكومية، والتى لا تشعب من جوع، ولكنها تحقق له الأمن الذى افتقده فى القطاع الخاص. وقد تستمر هذه المرحلة حتى سن ٣٠ سنة وربما بعدها.

المرحلة الرابعة: التأسيس والضمان:

تستغرق هذه المرحلة السنوات من ٢٥ وحتى ٤٠ سنة، يتعلم فيها الفرد النواحى الوظيفية المطلوبة، حتى لو كانت فى غير تخصصه، أو تحتاج إلى أقل من مؤهله العلمى، ويتعرف على الأنظمة والمواثيق والمناخات التنظيمية، والقوانين المنظمة لذلك. ومن ثم يثبت أقدامه، ويتسرب إليه ضمان الوظيفة، أى أنها لن تتسرب منه. ويسود هذه المرحلة الارتباط التنظيمى التبادلى.

ويحاول الفرد فى هذه المرحلة أن يجد أعمالاً أخرى تساعده على تكاليف ونفقات الحياة، وقد يجتهد دراسياً، أو تدريبياً، للترفيع داخل منظمته، أو السعى إلى منظمة أخرى، أو مجالات أخرى، أو حتى الهجرة سواء الدائمة أو المؤقتة.

المرحلة الخامسة: التقويم:

يقيم الفرد فى هده المرحلة التى تستغرق السنوات من ٤٠ وحتى ٥٥ سنة، حياته بصفة عامة، والوظيفية بصفة خاصة، مستخلصاً النتائج، ثم يبدأ فى رصد السلبيات، والإيجابيات، فيحاول إصلاح السلبيات، ويدعم الإيجابيات – تقويم – خاصة وأنه قد بلغ الرشد والنضج الحياتى والوظيفى معاً، وقد يقنع بمساره، بعد أن حاول فى مرحلة متقدمة عن ذلك الولوج للمسار الذى تمناه، ولكن هيهات له ذلك. ويحاول تحسين ما سيأتى لاحقاً.

وقد يمارس الفرد فعاليات تعويضية فى أبنائه، ويخوض معهم مرحلة الأحلام، حتى يستدركون ما فاته، ويقوم هو بدفعهم دفعاً لذلك، حتى لو كان على غير رغباتهم.

المرحلة السادسة: نحو التقاعد:

يتشبث الفرد بوظيفته، ويبدو أكثر إنتاجاً، وأعظم خبرة، وأكثر حرصاً على العمل، طالما ولج إلى سن ٥٥ سنة، ويحاول فى هذه المرحلة استدراك ما فاته، حتى لو كان أدبياً، كالبحث عن لقب ينهى به حياته الوظيفية، ويترنم به الأبناء فى المجالات ذات الصبغة الاجتماعية، ثم يعد نفسه لتعاطى مستقبل ما بعد التقاعد.

المرحلة السابعة: ما بعد التقاعد:

بعدما طالت أعمار الناس، بفعل الوعى الصحى، وبفعل العلاجات الناجحة، خرج الكثيرون من أعمالهم وهم فى صحة لا بأس بها، ولكن مع أمراض عصرية مثل ضغط الدم، والسكر، ومع معاش تقاعدى لا يفى بالمتطلبات، ومع فقدان الإحساس بالقيمة الحياتية التى يوفرها العمل.

لجأ الكثير إلى البحث عن عمل بعد التقاعد، ولجأ إليهم أصحاب الأعمال أيضاً، يضمنون بهم توظيف خبرتهم فى أعمالهم فى مقابل أجور ليست بالكثيرة مع عدم وجود تأمينات أو أى تكاليف توظيفية ويتسمر هؤلاء الأفراد فى هذه الأعمال إلى أن يشاء الله أو يقعدهم المرض أيهما أقرب.

ولمزيد من الإيضاح حول الخط الوظيفي المصري فإننا نقدم فيما يلي شكلين توضيحين أهمها لإظهار مستوى التفاعل من بين مراحل الخط الوظيفي للزوجية ومراح التركيب الأسري والآخر يوضح نتيجة هذا التفاعل على مستوى البيئة المصرية.

التفاعل بين مراحل الخط الوظيفي للزوجين ومراحل التركيب الأسري

(المراحل العمرية)

مراحل الخط الوظيفي للزوجين	البحث عن عمل مناسب		إثبات الوجود		التقدم والسعي للترقي		الاستقرار						التقاعد	
							استمرار التقدم		توقف التقدم		انخفاض الأهمية			
مراحل التركيب الأسري	الزوج	الزوجة	الزوج	الزوجة	الزوج	الزوجة	الزوج	الزوجة	الزوج	الزوجة	الزوج	الزوجة	الزوج	الزوجة
زوج وزوجه بدون أبناء														
قدوم الطفل الأول														
عدة أطفال دون سن المدرسة (أسرة مكتملة)														
جميع الأبناء في المدرسة														
خروج أكبر الأبناء (بداية الانكماش)														
انفصال جميع الأبناء (أسرة منكمشة)														


مشكلات تنشأ نتيجة طبيعة المرحلة

تعارض مشكلات مرحلتين نتيجة حدوثهما في وقت واحد

مناطق تفقد المشكلات نتيجة التفاعل بين مراحل الخط الوظيفي للزوجين ومراحل التركيب الأسري وذلك طبقاً للبيئة المصرية (المراحل العمرية)

مراحل الخط الوظيفي للزوجين / مراحل التركيب الأسري	البحث عن عمل مناسب		إثبات الوجود		التقدم والسعي للترقي		الاستقرار: استمرار التقدم		الاستقرار: توقف التقدم		الاستقرار: انخفاض الأهمية		التقاعد	
	الزوج	الزوجة	الزوج	الزوجة	الزوج	الزوجة	الزوج	الزوجة	الزوج	الزوجة	الزوج	الزوجة	الزوج	الزوجة
زوج وزوجه بدون أبناء														
قدوم الطفل الأول														
عدة أطفال دون سن المدرسة (أسرة مكتملة)														
جميع الأبناء في المدرسة														
خروج أكبر الأبناء (بداية الانكماش)														
انفصال جميع الأبناء (أسرة منكمشة)														

مشكلات تنشأ من العمل

مشكلات تنشأ من الأبناء

تعارض مشكلات مرحلتين نتيجة حدوثهما في وقت واحد

الطريقة الحديثة في تحديد أكثر من مسار وظيفي:

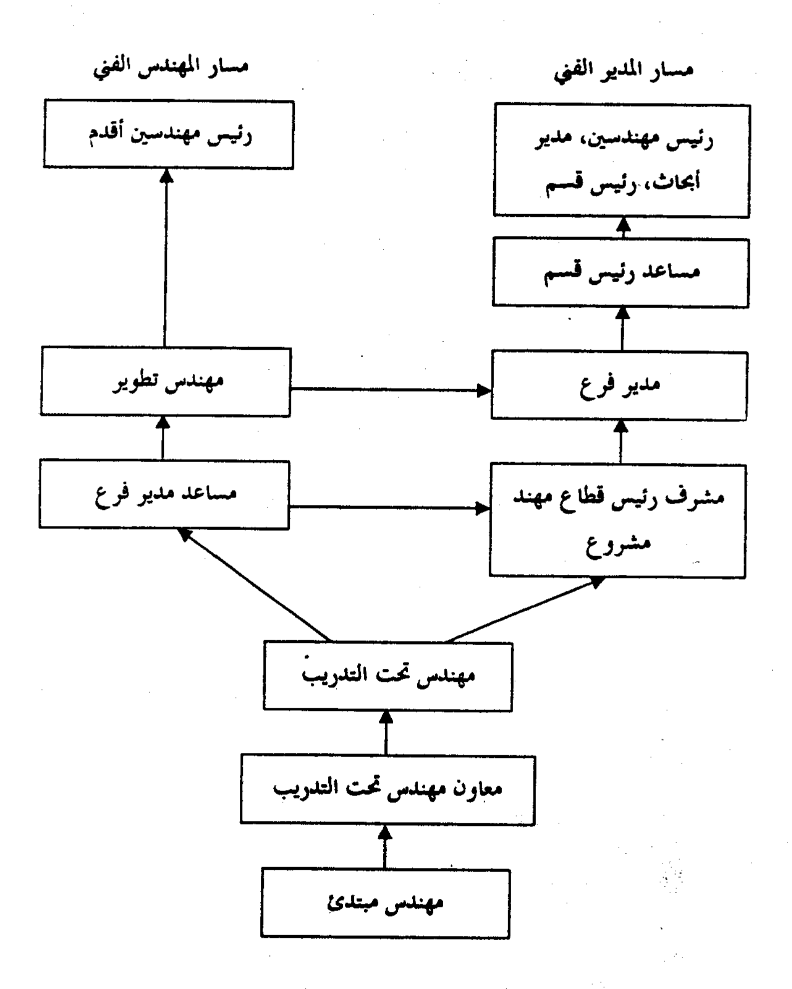
تتوافق هذه الطريقة مع المتغيرات الحديثة في عالم الأعمال، إذا فرضت استراتيجيات تقليص الأعمال وإعادة الهندسة انخفاضا في فرص التقدم الوظيفي كلما اتجهنا نحو المناصب الإدارية العليا، ومن جهة أخرى عندما يمتلك الفـــرد طموحاً ومواصفات وظيفية ممتازة قد يحاول أن يصل إلى مراتب وظيفية أعلى بفترة زمنية تقل كثيراً عما لو سار في طريق المهن الاعتيادي، هــذه الحقـــائق جعلت المنظمات تكفر في وضع أكثر من مسار وظيفي محتمل للمهنة الواحـــدة وإعداد ما يسمى بالمسار الوظيفي المزدوج كمتنفس لهذه لمشـــاكل. ذلـــك لأن المسارات المتعددة تساعد على تحفيز ورفع معنويات العاملين وزيادة رضاؤهم الأمر الذي سيزيد في النهاية من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

ويوجد هذا النظام المزدوج أكثر من مسار وظيفي للمهنة الواحدة. فلـــو أخذنا مهنة فنية كالهندسة مثلاً، فإن المهندس حديث التخرج والذي عين مؤخراً في منظمة معينة، إما سيسلك الطريق الفني الخاص بتخصصه ويتقدم في عمله إلى أن يصبح رئيس مهندسين أقدم، أو أنه يسلك مسار الإدارة العامة ويتـــدرج في الوظائف الإدارية حتى بلوغ أعلى المناصب في هذا المسار، أو أن يســـلك المسلكين الأول والثاني ثم الانتقال من الواحد إلى الآخر في المراحل اللاحقـــة. ويوضح ذلك الشكلين التاليين:

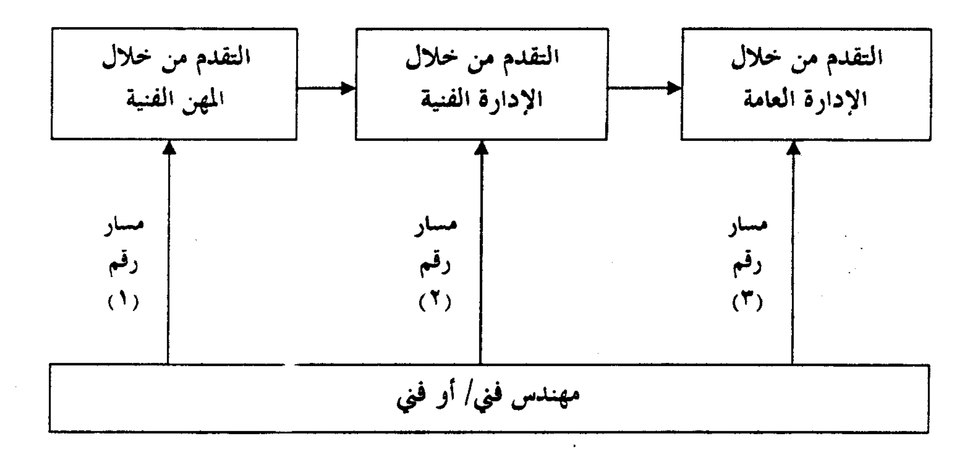
إن المسارات المتعددة للمهنة الواحدة تتيح للأشـــخاص ذوي المهـــارات الجيدة البقاء في وظائفهم الفنية ويحصلوا في الوقت نفسه على مكانة ومكافـــآت الأشخاص الذين أصبحو مديرين.

ويرى Scholar إن بإمكان المنظمة وضع مسارات وظيفية أو مهنيـــة متعددة، فقد تضع مساراً سريعاً أو بطيئاً، كما أنه يمكـــن أن يكـــون ضـــيقاً أو واسعاً.

نظام المسار الوظيفي المزدوج



ثلاث مسارات وظيفية للمهن الفنية



الهندرة والمسار الوظيفى[١]:

قبل إجراء عملية الهندرة كانت كل معاملة قياسية تتضمن ستة من الخطوات الرئيسية وتسعة وأربعين من الخطوات الفرعية وذلك على النحو التالى:

١- يقوم المدير فى الخطوة (١-١) بإجراء تغيير من خلال الطلب من سكرتيره إحضار الملف الشخصى الورقى للموظف الخطوة - (١-٢) ثم إعداد نموذج ورقى - الخطوة (١-٣) الذى أحضره سكرتير المدير وقام بطباعته ونسخة وحفظ طبق الأصل ثم إرسال بالبريد إلى رئيس مدير (MM) الخطوة (١-٤).

٢- يعد قيام سكرتير رئيس المدير بفتح مظروف النموذج الوارد عن طريق البريد وتقديمه إلى الرئيس الخطوة (٢-١) يقوم الرئيس بفحص

(1) د. ليل سبنر – هندرة الموارد البشرية – مرجع سبق ذكره – ص ٢٣ وما بعدها.

النموذج واعتماده أو عدم اعتماده الخطوة (٢-٢) والذى يستخرجه سكرتيره ويقوم بنسخه وحفظ نسخة طبق الأصل منه ثم إرساله بالبريد إلى ممثل الموارد البشرية بالموقع الخطوة (٢-٣).

٣- بعد قيام سكرتير ممثل الموارد البشرية بفتح المظروف الوارد بالبريد وتقديمه إلى المسئول - الخطوة (٣-١) يقوم ممثل الموارد البشرية بفحص النموذج واعتماده او عدم اعتماده الخطوة (٣-٢) والذى استخرجه سكرتير رئيس المدير وقام بنسخه وحفظ صورة طبق الأصل منه وإرساله بالبريد إلى أحد أخصائى الموارد البشرية بالإدارة العامة للموارد البشرية بالشركة - الخطوة (٣-٣). بعد قيام سكرتير ذلك الأخصائى بفتح المظروف الوارد بالبريد وتقديمه إلى الأخصائى - الخطوة (٣-٤) الذى يقوم بفحص النموذج واعتماده أو عدم اعتماده - الخطوة (٣-٥) والذى استخرجه سكرتيره وقام بإعداد سبع نسخ منه وحفظ نسخة بالملف ثم إرسال بقية النسخ بالبريد إلى ستة من كتبة إدخال البيانات بقواعد معلومات الموارد البشرية والرواتب المختلفين - الخطوة (٣-٦).

٤- يقوم كل من كتبة إدخال البيانات بقواعد المعلومات الخاصة بأنظمة شؤون الموظفين (مركز سجلات الموارد البشرية، الرواتب، نظام المساواة فى الفرص الوظيفية، علاقات العمل، إدارة الامتيازات...إلخ) بفتح مظروف الوارد بالبريد - الخطوة (٥-١) ومراجعة النموذج وإدخال بياناته فى قاعدة المعلومات الخاصة به - الخطوة (٥-٢) وحفظ نسخة ورقية منه - الخطوة (٥-٣) وإرسال تأكيد لتغيير البيانات عن طريق البريد - الخطوة (٥-٤) إلى أخصائى الموارد البشرية بالإدارة العامة وممثلى الموارد البشرية بالمواقع

ورئيس المدير الذى أعد النموذج والمدير المعنى. وبما أن كل كاتب يقوم بمفرده بأربعة خطوات فإن المجموع الكلى للخطوات التى يقوم بها الكتبة الستة يساوى أربعة وعشرين خطوة.

٥- يقوم سكرتير كل مدير بفتح المظروف الذى يحتوى على نموذج تأكيد إدخال البيانات – الخطوة (٥-١) ومطابقته مع النسخة الأصلية لطلب تغيير البيانات المحفوظة لديه وضم تلك النسخة الأصلية مع نموذجا لتأكيد عن طريق المشابك المعدنية (Staples) – الخطوة (٥-٢) وإعادة حفظها بالملف – الخطوة (٥-٣). وبما أن هذه الخطوات الثلاثة تتكرر من قبل أربعة سكرتيرين فإن مجموع الخطوات هنا يساوى اثنتى عشر خطوة.

ونلاحظ أن ازدواج حفظ السجلات حيث تحتل كل قطعة من الأوراق ملفاً ورقياً بدولاب الملفات بعشرة أماكن مختلفة بالإضافة إلى الملفات الآلية المشابهة المحفوظة بستة قواعد معلومات منفصلة بالحاسب الآلى.

وتمثل خطوات العمل المشار إليها أفضل مثال نموذجى للمعاملات بهذه الشركة حيث يشترك عادة أكثر من أخصائى موارد بشرية بالإدارة العالية للشركة والذين يمثلون أخصائى التعويضات ونظام الفرص الوظيفية المتساوية... إلخ وبالتالى مضاعفة الوقت والتكاليف التى تستنفذها الخطوة الرابعة.

أيضاً يفترض هذا النموذج عدم وجود أى أخطاء بينما تبلغ نسبة الأخطاء فى مثل تلك الإجراءات بالشركة المعنية ١٠% فى المتوسط وتتبع الأخطاء قاعدة (١-١٠-١٠٠) أى إذا كانت المعاملة تستغرق دقيقة واحدة وتكلف دولاراً واحداً لإجرائها بطريقة صحيحة من أول وهلة فإنها سوف

تستغرق عشرة دقائق وتكلف عشرة دولارات لتصحيحها خلال القيام بتنفيذ العملية ومائة دقيقة ومائة دولار لتصحيحها إذا تم إعادتها (أى إذا تسببت فى مشاكل لأحد العملاء المستفيدين، ونأخذ رهناً بمثال إنهاء خدمات الموظفة ديانا سورا بمكتب شركة هيرتز فى مطار فونيكس بسبب خطأ فى إدخال المعلومات).

هذا ويلاحظ أنه عقب تطبيق نظام معلومات إدارة الموارد البشرية المتكامل تم اقتصار هذه الخطوات إلى خطوة واحدة أو خطوتين على الأكثر.

حيث يقوم المدير بإكمال تغيير المعلومات على شاشة الحاسب الآلى الشخصى والتوقيع على ذلك باستخدام كلمة السر الخاصة به والضغط على الأمر الخاص بتأكيد إرسال المعلومات.

تصنيف المستقبل الوظيفي[1]:

ونشير هنا إلى إمكانية تقسيم وظائف المنظمة إلى أربعة وظائف رئيسية هي:

١- المتعلمون:

وهم الأفراد حديثي التعيين والذين لديهم احتمالات عالية للترقي والتقدم الوظيفي وهم الذين يكون مستوى أدائهم أقل من المعيار المحدد.

٢- النجوم:

وهم الذين يؤدون أعمالاً متميزة ويحققون مستويات أداء عالية، ولديهم استعدادات واحتمالات عالية للاستمرار في هذا التقدم والنمو. وهؤلاء الأفـــراد سريعي الخطى في مسارهم الوظيفي.

٣- المستقرون:

وهؤلاء هم الذي يكون مستوى أدائهم مرضي إلا أن فرصتهم في الترقي محدودة أو قليلة. وهم الغالبية في معظم المنظمات.

٤- الأفراد عديمي الفائدة للمنظمة:

وهم الأفراد الذين يكون أدائهم غير مرضي ولا يوجد لديهم فرص ترقي في المنظمة.

هذا ويمكن إيضاح ما سبق من خلال بيانات الجدول التالي:

---

(1) مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢٤.

تصنيف الوظائف والمهن الإدارية

الأداء الحالي	احتمالات الترقي	
	منخفضة	**مرتفعة**
عالي	الأفراد المستقرون وظيفياً (جمود فعال) (٣)	النجوم (٢)
واطئ	أفراد منتهيون وظيفياً (جمود غير فعال) (٤)	المتعلمون (القادمين الجدد) (١)

ومن الطبيعي أن تفضل المنظمة أن يكون كل موظفيها من النجـوم أو الأفراد المستقرين الفعالين إلا أن التحدي الذي لا مفر منه هو كيـف تسـتطيع المنظمة إنجاز ما يلي:

أ- تحويل الأفراد القادمين (الجدد) إلى نجوم أو إلى أفراد لديهم جمود وظيفي فعال.

ب- الحفاظ على الأفراد النجوم والأفراد ذوي الجمود الـوظيفي الفعـال مـن الانحدار إلى مجموعة المنتهين وظيفياً أو عديمي الفائدة للمنظمة.

وهناك اتجاه في معظم المنظمات إلى إهمال المجموعة (٣) ذوي الجمود الوظيفي الفعال والاهتمام فقط بالمجموعات (١)، (٢)، (٤). الأمر الذي قد يدفع أفراد المجموعة (٣) إلى الانحدار إلى المجموعة (٤) المنتهية وظيفياً أو عديمة الفائدة.

وبالرغم من صعوبة إعادة تأهيل أفراد هذه المجموعة (٤) إلا أنه ليس مستحيلاً، **فهناك على الأقل خمس أساليب لتحقيق هـذا التأهيـل أو الإصـلاح وهي:**

أ- تنمية وسائل جدية لجعل وظيفة هذا الفرد غير الفعال تحقـق لـه رضـاً وإشباع أكثر، كأن نربط بين أداء الفرد والأهداف الكلية للمنظمة.

ب- إحياء وظيفة وعمل الفرد من خلال إعادة تكليفه بمهام أخرى فالفكرة هنا هي محاولة إكسابه المهارات وخبرات متنوعة.

ج- توفير بدائل أخرى كوسائل محتملة لإكساب الفرد تقدير الآخرين له. كأن تشركه في عملية تدريب أفراد آخرين أو إشراكه في ندوات لمناقشة طرق جديدة لحل بعض المشاكل.

د- استخدام برامج التنمية الذاتية والتطوير والتي تعتمد على أسس واقعية. أي تعطي الفرد فرصة للالتحاق ببرامج التنمية التي تساعده على أن يكون أفضل في وظيفته الحالية.

هـ-تغيير الاتجاهات الإدارية نحو الأفراد ذوي الجمود الوظيفي غير الفعال فالاتجاهات السلبية للمديرين وإهمالهم لهذه الفئة من شأنه أن يفاقم المشكلة ويزيد من حدتها.

إدارة برنامج التطوير الوظيفي:

عالم المهن في تغير متواصل. فنحن نعيش في وقت يضغط علينا باستمرار لكي نعيد النظر في المهن التي نتعامل معها ونقيمها بشكل دروي. لقد امتد التغيير ليشمل منشآت الأعمال أيضاً، فهي لم تعد كما كانت عليه سابقاً، أصبحت أقل حجماً وتناقص عدد العاملين فيها، كما أن هياكلها التنظيمية تبدلت هي الأخرى؛ أصبحت أكثر مرونة مقارنة مع الهياكل الهرمية التقليدية.

لقد ازدادت فرق العمل وطغت على العمل الفردي، وتناقصت أهمية الأعمال الفنية أمام طغيان العمل المعرفي.

لقد تجسدت كل هذه التغيرات في تحديد الأهداف وتنفيذها، وفي نوعية الاتصالات وأساليب التعامل مع البيئة. وأدي ذلك إلى ضرورة التكامل الأفقي بين الوظائف في المستوى الإداري الواحد.

إن هذه التغيرات انعكست على المهن وآفاقها المستقبلية التي باتت متغيرة هي الأخرى.

إزاء كل ذلك، أصبحنا نتساءل الآن كيف نستطيع إدارة برنامج تطوير المهن؟ ابتداء إن إدارة التطوير الوظيفي هي العملية التي يتم بموجبها المواءمة بين اعتبارات الفرد ورغباته وتوقعاته في المسار الوظيفي، وبين احتياجات المنظمة المستقبلية وفرصها في التقدم والنجاح.

إن المدير الذي يريد النجاح في هذا المضمار لابد أن يخطط ويدير المهن بشكل جيد، وقادر في الوقت نفسه على مساعدة الموظف في أخذ المسؤولية الذاتية لتخطيط وتطوير وظيفته في الحياة العملية.

ونخلص من المناقشة السابقة أن هناك قطبان أساسيان يشتركان في إدارة برنامج التطوير المهني هما: الفرد والمنظمة (إدارة الموارد البشرية)، وفيما يلي توضيح لذلك:

١ - مسؤولية الموظف في إدارة التطوير الوظيفي.

يجب على الموظف عندما يفكر في إدازة مسارة الوظيفي أن يبدأ خطواته الأولى باكتشاف نفسه وقدراته وطموحاته ومكامن قوته وضعفه ويجب أن يكون صريحاً مع نفسه.

بمعنى آخر يجب أن يدير بنفسه أولاً خط سيره الوظيفي، ثم يطلب بعد ذلك المساعدة من الآخرين.

إن عملية إدارة تخطيط النمو الوظيفي للفرد هي عملية مستمرة ابتداء من جمع المعلومات بخصوص تصور المستقبل الوظيفي والتعرف على الذات والبيئة المحيطة وتحديد الأهداف، إلى تنفيذ الخطط ثم الحصول على معلومات مرتدة ودقيقة قدر الإمكان لقياس التقدم نحو الهدف. هذه العملية تجعلنا نؤكد أن المطلوب من الموظف في هذا السياق هو المرور بمرحلتين: مرحلة تخطيط مساره الوظيفي ثم مرحلة إجراء تقييم لما حققه في هذا المسار، وذلك على النحو التالي:

أ- مرحلة تخطيط المسار الوظيفي:

في هذه المرحلة يقوم الموظف بوضع تصور لمستقبله الوظيفي متسائلاً ومحاولاً في الوقت نفسه جمع معلومات دقيقة عن كل سؤال. ومن بين الأسئلة مثلاً: من أنا ..؟ ماذا أملك من مقومات شخصية ووظيفية؟ ما هي نقاط القوة (أو الضعف) التي أملكها؟ ما هي القيم التي أؤمن بها؟ ماذا أريد؟ ما هي خصائص البيئة التي أعمل بها، ما هي اشتراطاتها للوظائف، وما هي الفرص الوظيفية الموجودة فيها؟ أن التعرف على الذات والبيئة المهنية للوظائف يساعد الفرد على وضع أهدافه وتحديد استراتيجيته الخاصة بتحقيقها ثم الانطلاق إلى تنفيذها على أرض الواقع.

ب- مرحلة تقويم المسار الوظيفي:

في هذه المرحلة يقوم الموظف بفحص ردود أفعال الآخرين كالأسرة والأصدقاء وزملاء المهنة، وكذلك يجمع معلومات من البيئة الداخلية لعمله ولا سيما نتائج تقويم الأداء وملاحظات المشرفين والمدراء والزملاء في محيط العمل أو العاملين في إدارة الموارد البشرية. ولا شك أن هذه المرحلة هي مرحلة حرجة في عملية إدارة النمو الوظيفي للفرد لأن المعلومات التي يحصل عليها إما ستشجعه على المضي قدماً في وظيفته وتحقيق أهدافه أو تتطلب منه إجراء التعديل على هذا المسار.

٢- مسؤولية المنظمة في إجازة التطوير الوظيفي:

يصح أن نبدأ هذه الفقرة بسؤال مباشر هو:

كيف تتعرف المنظمة على الكفاءات الطموحة من الموظفين وتخطط تقدمهم ونموهم الوظيفي؟

إن ذلك يتم بوسائل عديدة من بينها مثلاً ما يلي:

أ- إناطة الأعمال المهمة والمتحدية للأفراد:

حيث تشير البحوث الميدانية إلى أن الأفراد الذين تعطي لهم في بداية حياتهم المهنية أعمالاً مهمة وتتطلب مهارات وقابليات عالية سوف يبدأون في عمل ويستمرون بنجاح متواصل في مراحل التطور الوظيفي اللاحقة، إذ أن البداية الناجحة تضع الفرد وما يملكه من قابليات في اختبار وتحد وتخلق لديه قدرة عالية على المواصلة منذ البداية.

ب- تزويد الموظف بما يريده من معلومات:

إن المعلومات التي يسعى الموظف لمعرفتها هي الخاصة بالمهارات المطلوبة للتطور إلى مستويات أعلى، ومعرفة رغبات الإدارة ووجهة نظرها في عمله ومد الثقة فيه وفي عمله. وتستطيع الإدارة أن تقدم للأفراد الكثير من المعلومات حول المهنة وتطورها عن طريق الكتيبات والنشرات والدوريات.

ج- استخدام الاختبارات لاكتشاف الموهبين:

بهذه الوسيلة تستطيع الإدارة اكتشاف المواهب ومن ثم وضع خطط النمو الوظيفي التي تخص العاملين مستقبلاً. ويمكن أن تغطي هذه الاختبارات مجالات عددية من بينها المهارات القيادية، واختبارات الذكاء، واختبارات الشخصية، وإن استخدام هذه الاختبارات وتدعيمها بالمقابلات الشخصية يمكن أن تساعد في اكتشاف المواهب ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.

د- جلسات الإرشاد والنصح والتوجيه:

وتستطيع الإدارة من خلال عقد جلسات الإرشاد والتوجيه مع الأفراد اكتشاف الأفراد الطموحين والموهوبين أيضاً. والإدارة من خلال هذه الجلسات

يمكنها تقديم النصح والمساعدة في توضيح أهداف الأفراد وتطويرها وتحديد تصوراتهم عن مهنهم وطموحاتهم للسنوات القادمة، والمقابلة والتنسيق بين الطموح الواقعي للأفراد والفرص الفعلية المتوفرة للتطور إلى جانب قيامها بالتعاون مع الموظف بوضع التخطيط المناسب لتطويره وظيفياً وإعداده لمساره الظيفي الذي اختاره، ثم الاتفاق معاً (المشرف الإداري والموظف) على صيغة معينة للتنفيذ. **وغالباً ما تتضمن هذه الصيغة اتخاذ خطوات تنفيذية عديدة منها:**

* إلحاق الموظف ببرامج التدريب والتعليم التي تتوافق مع المسار الوظيفي الذي تم الاتفاق عليه.
* التدوير الوظيفي: أي إفساح المجال للموظف للانتقال بين وظائف عديدة يحتاجها بهدف التعرف على المزيد من المسؤوليات والمهام، تمهيداً للوصول للهدف.
* إضافة مسؤوليات جديدة إلى وظيفته الحالية.

هذا ولابد أن يخضع البرنامج إلى عملية متابعة وتسجيل لكي تقف الإدارة على مدى تقدم الموظف في مساره الوظيفي بهدف إزالة العقبات أو تعدل المسار إذا لزم الأمر. وهكذا.

تدريبات عملية

١- أيهما أفضل فى رأيك عند شغل الوظائف الإدارية فى المستويات التنظيمية العليا أن تعتمد المنظمة على المصدر الخارجى أم المصدر الداخلى عن طريق الترقية ... ولماذا؟

٢- كيف يمكن معالجة مشكلة عدم التكافؤ فى فرص الترقية عند إجراء الترقيات بالمنظمة؟

٣- عنك عدة أنظمة للترقية ... أذكرها مع شرح موجز لكل منها؟

٤- مشكلة وقرار[1].

شركة الأزرق للمواد الطبية

تم تأسيس شركة الأزرق للمواد الطبية والكيماوية فى مطلع عام ٢٠٠٤ لإنتاج بعض أصناف الأدوية وبعض المركبات الكيماوية التى تدخل فى صناعات عددية. وقد اكتسب هذه الشركة شهرة كبيرة فى الأسواق المحلية وبعض أسواق الدول المجاورة.

يعمل فى هذه الشركة فى الوقت الحاضر (٦٠٠) موظف ومستخدم. وتتبع ا لشركة منذ تأسيسها نظام الأقدمية فى الترقية. وأحياناً تأخذ بنظام الأقدمية والجدارة. وعندما شغرت وظيفة مشرف بأحد أقسام الشركة، ابتدأت إدارة الأفراد فى البحث عن شخص ملائم لترقيته إلى هذه الوظيفة، وكان التفكير أن يتم ترقية مساعد مشرف ليصبح مشرفاً. وكان الاعتقاد السائد بين الموظفين والعمال أن السيد صالح، باعتباره أقدم المساعدين، هو صاحب الحق

(١) مصطفى نجيب شاويش – إدارة الموارد البشرية – مرجع سبق ذكره – ص ٢٨٤ – ٢٨٥.

فى الترقية لهذه الوظيفة، إلا أن إدارة الأفراد تجاوزته وفضلت عليه السيد/ عادل وهو أصغر سناً وأقصر خدمة من صالح، وقد صدر قرار الإدارة العليا بترقية عادل.

يبلغ صالح حوالى (٤٧) سنة من العمر، وهو يحمل شهادة الدراسة الثانوية العامة، ويعمل منذ حوالى (٢٥) سنة، أى من تاريخ تأسيس الشركة تقريباً، كما عمل مساعد مشرف لمدة (١٥) سنة متوالية، يتصف بالاستقامة والاهتمام بعمله، له شخصية قوية ويعتمد على نفسه، محبوب من جانب الإدارة والعمال، إلا أنه بطئ فى العمل، ومنذ حوالى سنة أعطى (صالح) فرصة لشغل منصب المشرف بالوكالة لمدة شهر عندما كان المشرف الأصيل فى إجازة وقد اتضح لإدارة الشركة أن عمله كمشرف لم يكن فى المستوى المطلوب. ومما لا شك فيه أن تدنى مستوى ثقافته وتعليمه حالت بينه وبين القيام بالأعمال الإدارية المطلوبة فى وظيفة المشرف.

أما عادل فهو فى الثانية والثلاثين من عمره، تخرج من كلية العلوم بإحدى الجامعات العربية، ويعمل بالشركة منذ حوالى عشر سنوات، ويعمل مساعد مشرف بنفس القسم منذ حوالى ست سنوات، وهو على جانب كبير من الذكاء والثقافة، وقد أتيحت له الفرصة لحضور أكثر من دورة تدريبية فى مجال الإدارة والإشراف، وتفيد جميع التقارير بكفاءته، كما أنه يتمتع بأسلوب جذاب ومقنع فى التفهم مع كل الأشخاص ويكسب صداقتهم.

وقد دهش معظم العاملين حينما علموا بترقية (عادل) إلى هذه الوظيفة، واعتقدوا أن فى الأمر شيئاً غير عادى، كأن يكون (عادل) هذا من المقربين للإدارة، ومن المحسوبين عليها بقرابة أو صلة شخصية. كما كان لذا الإجراء أثر سيئ للغاية.

على (صالح)، إذ كان يتوقع هو هذه الترقية، خاصة وأنه كان متأكداً أنه أحق بها من أى شخص آخر بسبب أقدميته. وما أن علم بالقرار توجه رأساً إلى السيد مدير إدارة الأفراد وهدد بالاستقالة إن لم يصحح الوضع. حاول مدير إدارة الأفراد أن يهدئ من غضبه وثورته وأن يقنعه بعدم الاستقالة. والواقع أن (صالح) له خبرة كبيرة فى المواد الكيماوية بسبب طول مدة خدمته بالشركة فى هذا المجال، ولا شك أن الشركة قد تواجه صعوبة كبيرة فى إيجاد شخص آخر ليحل محله إذا ترك العمل فعلاً.

والمطلوب: دراسة الحالة والإجابة لى التساؤلات الآتية:

١- ما هى الأخطاء - إن كانت هناك أخطاء - التى وقعت بها إدارة المنشأة.

٢- لو كنت أنت تشغل وظيفة مدير الأفراد فى هذه الشركة، فكيف تشرح لصالح السبب فى عدم ترقيته وفى نفس الوقت تقنعه بعدم الاستقالة.

٣- إذا طلب منك أن تعيد النظر فى هذه الترقية فأيهما تقترح ترقية صالح أم عادل ولماذا؟

الفصل السادس عشر

التطوير التنظيمي

ماذا يعنى التطوير التنظيمي؟[1]

يعرف التطوير على أنه العمل على رفع الشئ (أيا كان هـذا الشـئ، منظمة أم نظام) إلى مستوى الزمن الموجود فيه، أو بمعنى آخر إحداث تواءم تام للشئ موضوع التطوير مع المتغيرات المحيطة به، والتى غالباً ما تحـدث بفعل الزمن.

وبالتالى يكون التطوير الوظيفى هو تلك الجهود المستمرة مـن أجـل إحداث تواؤم وتوافق تام بين ثلاثة عناصر أساسية هى:

١ - الفرد:

باعتباره شاغلاً لوظيفة معينة.

٢ - الوظيفة:

باعتبارها مجموعة من المهام المتعلقة بتشغيل نشاط أو جزء من نشاط، أو نظام أو جزء من نظام فرعى من أنظمة المنظمة بما يحقق فى النهاية أهداف المنظمة عندما يتم تشغيل كل الوظائف والأعمال فى إطار متكامل.

---

(1) د. عصام الدين أبو علفة – إدارة الموارد البشرية – مؤسسة حورس للنشر والتوزيع ٢٠٠٥، ص ٢٧٩ وما بعدها.

المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية:

هى عبارة عن متغيرات فى معدلات الأداء أو فى النظم، أو فى الأساليب الفنية والإدارية، داخل المنظمة، أو أية تغييرات تكنولوجية أو اقتصادية تحدث خارج المنظمة وتؤثر عليها تأثيرًا مباشرًا أو كل ما يتطلب إحداثه من تغييرات فى النظم والأساليب لدعم الموقف التنافسى للمنظمة أو زيادة إنتاجيتها.

ولما كانت المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية مستمرة دائماً، وتفرض على المنظمة أن تعمل على الحد من آثارها السلبية، وتعظيم آثارها الإيجابية، لذلك فإنها تحقيقاً لذلك تسير فى اتجاهين، **الأول** وهو التطوير الوظيفى فى إطار أنشطة وعمليات تنمية ا لموارد البشرية، **والثانى** هو إحداث تغيير فى النظم والأساليب والتكنولوجيا.

ومن الطبيعى أن يتكامل الاتجاهات على أساس أن التغيير فى النظم والأساليب والتكنولوجيا يهدف إلى تطوير المنظمة ويتطلب أن يلاحقه تطوير فى القائمين على تشغيلها.

وبالتالى فإن التطوير الوظيفى يعتبر متغيراً تابعاً للتغير فى النظم والأساليب والتكنولوجيا كمتغير مستقل.

ولكن هذه النظرة إلى التطوير الوظيفى تجعله رد فعل أو استجابة لحدوث التغير فى النظم والأساليب، ومن ثم يفقد أهم جوانبه وأهدافه التى تتمثل فى أن يكون التطوير الوظيفى هو السبيل إلى إحداث التطوير الكلى للمنظمة ليأتى بعد ذلك التغيير فى النظم والأساليب والتكنولوجيا، ويكون من خلال التطوير الوظيفى، باعتبار أن مضمون التطوير هو تفجير الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى الأفراد العاملين بصفة عامة ومستويات الإدارة بصفة خاصة.

التطوير والمفاهيم المرتبطة به:

التطوير الإداري:

يعبر مفهوم التطوير الإداري عن "**التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل، وعلاج المشكلات التي تظهر، ودعم القدرات الإدارية**" ويتضح من هذا التعريف أن هناك افتراضاً ضمنياً أو صريحاً، بأن مقومات الإدارة أو أسسها تعتبر سليمة من حيث أسس انتقاء العاملين، ونظم العمل، وأنماط تقييم الأداء ... إلخ، وأن المشكلة تتمثل في ضرورة استحداث أمور بسبب مستجدات يجب مواكبتها بشكل جيد مما يستدعي التغيير الذي يكون جزئياً، وفي المجالات المستجدة، التي لم تكن محل اهتمام، لأنه لم يكن لها دواعٍ، ولكنها حاجات تظهر بالتدريج ومع التطورات.

الإصلاح الإداري:

"**هو كل العمليات الهادفة إلى إعداد أجهزة الإدارة في الدولة، بما في ذلك الأفراد، المعدات، والوسائل، إعداداً علمياً يجعل تحقيق الدور الاستراتيجي للجهاز أمراً ليس ممكناً فحسب، ولكن أمراً اقتصادياً كذلك**".

وهو "يستهدف" أساساً **تنظيم الجهاز الإداري** للدولة بشكل يحقق أهداف السياسة العامة للدولة بكفاءة وفاعلية، ومن خلال التغيير الشامل في سلوكيات العاملين وقيم العاملين، بشكل يؤكد مفهوم الوظيفة العامة كخدمة أولاً، ومن ثم يمتد ليشمل الجوانب الهيكلية، والتشريعية، لإحداث التغييرات السلوكية وتثبيتها، ويعطي الأهمية اللازمة للعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية، باعتبارها مقومات المناخ الضروري اللازم لنجاح تلك التغييرات.

ولا يعنى ذلك تقرير مبدأ التدرج في جهود الإصلاح غير مفيد، ولكن التأكيد هنا هو على ضرورة وجود استراتيجية ورؤية شاملة تتناول مختلف

الجوانب ولا تقتصر على جانب واحد، لأن التركيز على النواحي السهلة مثل إجراء التغييرات الهيكلية وإعادة التنظيم لن يكون فعالاً، بل قد يراكم التخلف الإداري، عن طريق استبدال التغيير اللازم بالتغيير السهل. ذلك لأن تكامل الجهود المتعلقة بالإصلاح مسألة ضرورية، وقد تؤدي تجزئتها إلى تعقيد جهود الإصلاح وتعثر فاعليتها، وإلى تحويل الأساليب إلى غايات.

إعادة الهيكلة:

يشير مفهوم إعادة الهيكلة **إلى العمليات والجهود الهادفة إلى تحسين** أداء **الجهاز الإداري، من خلال إعادة النظر في الهياكل التنظيمية**، وذلك من حيث توزيع الاختصاصات بين الوحدات المختلفة، ونمط العلاقات والاتصالات فيما بينها، ونمط التبعية الإدارية، وذلك بهدف الحد من تداخل الاختصاصات والحيلولة دون الازدواجية في العمل، وتحقيقاً لدرجة أكبر من التعاون والتجانس فيما بينها.

التحديث الإداري:

يشير هذا المصطلح إلى **الوسائل، والأساليب، ونمط الثقافة التنظيمية التي تتبناها الدول النامية**، والتي **تماثل تلك** الأساليب والوسائل الموجودة في الأنظمة الإدارية للدول المتقدمة. وتنطلق هذه الجهود من افتراض ضمني، بأن هذه الوسائل والأساليب المنقولة حيادية، **لا تحمل قيم الدول التي جاءت منها**، ولا تتطلب بالضرورة نقل الخصائص السياسية والاجتماعية والثقافية لتلك الدول.

التنمية الإدارية:

يشير هذا المفهوم إلى **الجهود الهادفة لتحسين مستوى الخدمات المقدمة عن طريق زيادة حجم الأجهزة الإدارية** من حيث أعداد القوى البشرية، وحجم الهياكل الإدارية.

التوريط الإداري:

هو الأعمال والإجراءات والقرارات غير الموضوعية التي يتخذها بعض المسئولين بمحض إرادتهم تحقيقاً لمصالح شخصية انطلاقاً من اعتبارات غير موضوعية مما يؤدي في النهاية إلى تفريط بالمصالح العامة أنو إهدار للموارد المالية للشعب.

الهندرة الإدارية:

إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

الجودة الشاملة:

هو شكل جماعي لأداء الأعمال يركز على التحسينات فقط أي كان مجال هذه التحسينات سواء في الهياكل التنظيمية أو في الأساليب والإجراءات المستخدمة.

التحليل الإداري:

هو تلك الجهود المبذولة في مراجعة الهياكل التنظيمية والأساليب الإدارية للجهاز الإداري للتأكد من كونها تخدم الأغراض التي أنشئت من أجلها المنظمة.

أهداف التطوير:

قد تختلف أهداف برامج التطوير التنظيمي باختلاف مشاكل وظروف المنظمات التي تستخدم هذه البرامج ولكن في الأغلب الأعم تكون هذه الأهداف كما يلي:

١- توفير المعلومات اللازمة ليتم اتخاذ القرارات بشكل مستمر، وبدون تشويش.

٢- إشاعة جو من الثقة بين العاملين على مختلف المستويات في التنظيم.
٣- العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الإدارية وأهدافها.
٤- إيجاد علاقات متبادلة وتكاملية بين العاملين كأفراد و جماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن الفريق، مما يزيد من فعالية الجماعات.
٥- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بديناميكية الجماعة ونتائجها المحتملة.
٦- مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية وديمقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف بدلاً من الإدارة بالأزمات.
٧- تعود العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية وبالاعتماد عليها كبديل للرقابة الرئاسية.
٨- إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح وعدم التكتم عليها وتحاشي مناقشتها.
٩- العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الإدارية وأهدافها.
١٠- زيادة الحافز الفردي والرغبة في رقابة النفس وكذلك الرغبة في المسئولية الاجتماعية داخل المنظمة

ومن هذه الأهداف تبين لنا أن معظم برامج التطوير التنظيمي تركز على تغيير أو تحسين قيم ومعتقدات وثقة الأفراد بعضهم ببعض وتحسين اتصال مجموعات العمل داخل المنظمة. مفترضين أن هذا التغيير سوف يمكن الأفراد أو المجموعات، المشتركة في برامج التطوير التنظيمي بالقيام بالتغيير للأفضل بأنفسهم وليس معنى ذلك أن برامج التطوير التنظيمي لا تشمل برامج موجهة لتغيير تصميم هيكل المنظمة أو سياسات المنظمة.

العناصر المساعدة على إحداث التطوير التنظيمي[1]:

١- تحديد هدف التطوير:

أي وضع هدف واضح ومحدد للتطوير والتغيير يمكن تطبيقه ويسهل استخدامه، على ضوء حاجة المنظمة المراد تطويرها وتغييرها.

٢- التجديد المستمر للتنظيم:

وهو النظرة الإيجابية لنظم واعتبارها قادرة على تطوير مزايا تمكنها من التكيف الذاتي مع التغيير والتطوير وتحسين إنجازها لأهدافها. وكذلك تطوير النظام نفسه ثم التحول إلى حالة جيدة، وتطوير الإجراءات والأساليب وأي ظروف أخرى محيطة، وكذلك تطوير وتجديد العمليات والمهارات والمناخ التنظيم للتوصل إلى مرحلة جديدة للمنظمة ككل.

٣- الاهتمام البعد الإنساني لمنظمة العمل:

أي الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين بالمنظمة والاهتمام بدوافعهم وشخصياتهم وتطلعاتهم الاجتماعية والإنسانية، وعدم التركيز على النظام التقني أو الهيكل التنظيمي ومهام العمل فقط، والاهتمام أيضاً بثقافة منظمة العمل من حيث معرفة قيم واتجاهات ومواقف العاملين وثقافتهم خلفياتهم الاجتماعية والبيئية والمعيشية وأنماط حياتهم قدر الإمكان، للتعرف على حاجاتهم وتوقعاتهم ولسهولة حل مشكلاتهم والتعامل معهم بيسر وسهولة.

٤- استخدام مفهوم النظم:

ويعني ذلك النظر لمنظمة العمل كنظام اجتماعي وتقني مركب. وهذا يعني النظرة الكلية والشاملة للمنظمة، وأن هناك ترابطاً ديناميا لمكونات النظم الفرعية (كالنظام الفرعي الهيكلي والنظام الفرعي التقني)؛ أي تقييم كل جانب من جوانب المنظمة وأخذه بعين الاعتبار.

---

(1) د. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، بدون ناشر، ص ٣٤٤.

٥- تبني استراتيجية إدارية للتطوير:

أي السعي إلى التجديد والابتكار الذاتي عن طريق إحداث تغيير له دلالاته في سلوك الأفراد العاملين، وذلك عبر سبل إدارية مناسبة كتحسين مناخ المنظمة، وتفهم العاملين، وبمعنى أدق الاهتمام بذلك النسيج المعقد والمتداخل من المتغيرات التنظيمية الدينامية التي تؤثر في طريقة شعور الأفراد العاملين بأدوارهم في التنظيم، وفي الاتجاهات والقيم والتوقعات التي ينمونها نحو زملائهم، وفي نوعية العلاقات بين الفرد وجماعات التنظيم.

٦- الاهتمام بالمعايشة والتعلم من خلال الخبرة:

أي أن يكون التعلم والتدريب نابعاً من خبرات واقعية معايشة للاستفادة من هذه التجارب.

٧- التعامل مع قضايا حقيقية:

أي أن تكون المشكلات المطروحة من الواقع المعاش والحقيقي، وأن تكون مشكلات محددة وملحة حتى يسهل فهمها والتغلب عليها والاستفادة منها.

٨- الاستفادة من الخبرة في هذا المجال:

أي الاستفادة من المتخصصين والمستشارين في هذا المجال، وذلك للقدرة على تفهم المشكلات وتحسينها على ضوء الخبرة العلمية، وإيجاد البدائل والحلول المناسبة.

أهمية التطوير التنظيمي[1]:

تتمثل أهمية التطوير في الجوانب التالية:

١- دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية، ورفع الإنتاجية كماً ونوعاً وتقليل هدر الموارد.

٢- تنمية القوى البشرية، وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها، وإذكاء الإبداع والقدرة على الابتكار، ومجاراة قدرات المتفوقين.

٣- توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجاراة المشكلات والطوارئ ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة.

٤- الاستفادة من التطورات والاكتشافات في مجالات العلوم الأخرى.

٥- العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين.

أي أن التطوير التنظيمي يعتبر أسلوباً لحل المشكلات في المنظمة ولإصلاح متطلبات المنظمة البيئية والثقافية والاجتماعية، ولتثبيت القدرة على حل المشكلات، والتجديد المستمر في المؤسسة من خلال التحليل واتخاذ القرارات الملائمة واستغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات البيئية التي تواجه المنظمة.

خصائص التطوير التنظيمي[2]:

١- **أنه برنامج مخطط للتغيير** يشمل وضع الأهداف وتخطيط وتنفيذ ومتابعة البرامج التطويرية.

---

(1) حسن بشر الطيب، فلسفة التطوير الإداري ودور القيادات الإدارية في تحقيق فعاليته المحلية العربية للإدارة مجلد ١٢ ع٢ ص٧.

(2) د. عبد الله بن عبد الغني الطجم، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره.

٢- **أنه جهد بعيد المـــدى** حيث لا تظهر نتائج التطوير التنظيمي في المنظمات الكبيرة قبل مرور سنتين أو أكثر .. وذلك نتيجة تعامله مـــع العديـــد مـــن المتغيرات.. وتعتبر طول الفترة الزمنية التي يســـتغرقها البرنـــامج أحـــد المشاكل التي تواجه المديرين لأن المكافآت وقياس نجاح المدراء عادة مـــا تبنى على تحقيق أهداف قصية المدى.

٣- **يتعلق بمهمة التنظيم**، فبرامج التطوير التنظيمي لا تعمل في فراغ بل هي منصبة على تحسين الوسائل والعمليات والبناء التنظيمي في سبيل تحقيـــق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

٤- **موجه إلى حل المشاكل** حيث تطبق النظريات والبحوث من عدد من فروع العلم والمعرفة بما في ذلك العلوم السلوكية في محاولـــة لإيجـــاد حلـــول للمشكلة التنظيمية.

٥- **الطبيعة العملية لبرامج التطوير التنظيمي** حيث تهدف إلى تغيير فعلـــي.. وهذا ما يفرقه عن كثير من مجهودات التدريب وحلقات المناقشـــة التـــي تهدف إلى زيادة المعلومات والمهارات المعرفية التي يفترض فـــي الفـــرد تطبيقها.. فبرامج التطوير تبدأ بالتشخيص والتطبيق والمتابعـــة بصـــورة علمية.

٦- **إن مجهودات التطوير التنظيمي موجهة أساساً نحو المجموعات** فطالمـــا أننا نعمل في مجموعات فيبقى الهدف هو إيجاد مجموعات عمل ذات كفاءة عالية.

٧- **تركز برامج التطوير التنظيمي أساساً على تغيير الاتجاهات والسلوك** لأن من شأن ذلك أن ينعكس على حماس ورغبة الأشخاص في التطوير وتقبل التغيير والالتزام ببرامج التطوير.

٨- **يركز التطوير التنظيمي على مفاهيم التجربة في التعلم** لأن برامج التطوير التنظيمي تعتمد أساساً على برامج فعلية وعملية وقياس مدى نجاحها أو احتياجها للتعديل هذا إذ أريد للتغيير أن يأخذ مكانه في التنظيم.

٩- **الاستمرارية والمشاركة..** فهو عملية مستمرة ومتجددة لتحسين المناخ التنظيمي .. ويشارك في مراحله المختلفة كافة أعضاء التنظيم أصحاب العلاقة الذين يصبحون المصدر الرئيسي لقوة الدفع للتطوير.

١٠-**أنه يقوم على أساس النظرية والتطبيق السليمين** فهو يستخدم المبادئ المتجمعة من عدد من العلوم ويطبقها للحصول على النتائج المرغوبة.

١١-**أنه يركز على التحسين** فالتطوير التنظيمي ليس قاصراً على المنظمات الضعيفة أو السليمة فقط بل أنه يمكن أن يفيد جميع المنظمات والسبب في ذلك أن التحسين أمر نسبي وليس مطلق.

١٢- **أنه يعكس استخدام منهج النظم** فالتطوير عملية منهجية ومنظمة فهو طريق لتحقيق الترابط الوثيق بين الموارد البشرية للمنظمة والتكنولوجيا المستخدمة منها والهيكل التنظيمي والعمليات.

١٣- **أنه جزء عضوي من عملية الإدارة** فالتطوير التنظيمي ليس شيئاً يؤديه أفراد خارجيون للمنظمة بل أنه عملية غدارة التغيير التنظيمي.

ضوابط نجاح برامج التطوير التنظيمي:

حتى تنجح برامج التطوير التنظيمي وتحقق أهدافها يجب أن تسود في المنظمة المفاهيم والضوابط التالية:

١- يجب أن يشعر الأفراد المستهدفين ببرامج التطوير التنظيمي بالحاجة إلى التغيير، وأن يكونوا على استعداد لـــه وراغبين فيه، وذلك حتى يحدث تغيير دائم وذو معنى فى المنظمة.

٢- يجب أن يصاحب التغيرات فى معارف ومهـــارات واتجاهـــات الأفـــراد تغييرات فى الأساليب التى تستخدمها المنظمة لتشكيل وتوجيه تصـــرفات العاملين فيها، وكذلك تغييرات فى النظم والأساليب.

٣- نظرًا لأن الأفراد يتعلمون أفضل من خلال الخبرات الشخصية المباشـــرة، فإنه يجب أن تتاح للمستفيدين من برامج التطور الوظيفى الفرصة لتجربـــة طرق جديدة لأداء العمل حتى يحدث التغيير، خاصة وأن الأفراد غالباً مـــا يلتزمون بالتغيير الذى يشاركون فى إحداثه.

٤- تكون العقبات والمشكلات التى تواجه العمل والأداء على أحد الموضوعات الأساسية فى برامج التطور الوظيفى، ويجب أن يشـــارك الأفـــراد وفقـــاً لتخصصاتهم فى مناقشة وحل هذه المشكلات.

٥- أن يكون لدى المنظمة قدر كبير من المرونة والقدرة علـــى التكيـــف مـــع التغيرات البيئية، وذلك كمناخ عام فيها، بمعنى أن تكون منظمـــة جاذبـــة للتطوير والتغيير وليست طاردة لـــه.

٦- أن تقوم برامج التطوير الوظيفى على أساس نتـــائج تقيـــيم الأداء الإدارى والفنى للأنشطة والوظـــائف والأعمـــال، وكـــذلك تقيـــيم أداء المـــديرين والمشرفين والعاملين.

لماذا التطوير[1] التنظيمي[*]:

يعتبر التطوير الإداري مزيج من العمليات المكملة لبعضها والتي تنحصر في العمليات الأساسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والإدارية، ولا يمكن لهذه العمليات أن تسير دون استخدام واستثمار للطاقات والإمكانات البشرية والمادية المتاحة لها.

وعادة ما تقوم الدولة بتيسير هذه العمليات متمثلة في مؤسساتها وإدارتها وأجهزتها المختلفة وهو هدف ليس من السهل تحقيقه بكفاءة وفعالية دون جهد وعناء كبيرين، لاسيما إذا وضع في الحسبان أن المجتمع ينمو ويزداد حجمه ووعيه ويتبع ذلك النمو زيادة في الطلب على مختلف الخدمات والمطالبة بتحسينها وتطوير نوع مصادرها. كما يزداد الطلب على الأجور المختلفة وتنوع فرص العمل وخلق وظائف متنوعة تفي باحتياجات ومتطلبات تزايد حجم المجتمع، وهذا بدوره يؤدي إلى البحث عن مصادر الثروة والمعرفة والثقافات المتجددة والاتجاه إلى الطرق الإدارية المتميزة بسهولة إجراءاتها. كل هذه المطالب تدعو إلى الاتجاه نحو التطوير الإداري علاوة على وجود عناصر أخرى ذات تأثير قوي ومحفز للاتجاه للتطوير وتبرز هذه العناصر في الآتي:

١- ظهور المؤسسات الخدمية:

كنتيجة حتمية لزيادة أفراد المجتمع أصبح هناك اضطراب متزايد في رغبات وطموحات المجتمع نحو المزيد من الموارد المالية، حيث اقتضى ذلك تعدد أساليب الإنتاج والخدمات وقاد بالتالي إلى ظهور المؤسسات ونموها من

(1) طلال محمد سعيد طوله، التخطيط للتطوير الإداري، مجلة الإداري.

(*) لاحظ أن التطوير الإداري يركز على مجموعة معينة من المديرين بغية تغير نمط الأداء وهو يعتبر جزءً من نشاطات التطوير التنظيمي.

حيث النوع والكم. وأصبحت في أغلب الحالات تنظيماً معقداً يحتاج إلى تقييم مستمر لإعادة تنظيمها بهدف تطويرها أو تحسين أداءها، علاوة على ظهور الازدواجية في كثير من أنشطتها وخدماتها. وبذلك ظهرت الحاجة إلى تطويرها.

٢- تناقص الموارد الطبيعية:

من المعروف أن الطلب يتزايد على الموارد الطبيعية، وذلك بسبب إقبال المجتمعات الصناعية على استخدام هذه الموارد في منتجات صناعية متعددة لمواجهة الاستهلاك النهم الذي أصبح من مميزات العصر الحالي حيث أدى ذلك الاستهلاك إلى مواجهة المجتمع بحقيقة محدودية هذه الموارد والخوف من نفاذها، مما دعى المجتمعات إلى الاتجاه نحو طرق تطويرية لاستغلال هذه الموارد الطبيعية. كما أن هناك خوف من نوع آخر هو أن الكثير من الدول النامية تعاني من اختلال النظام الاقتصادي العالمي والضغوط المتمثلة في سلبية التضخم وتصاعد الأسعار وارتفاع المديونية إلى غير ذلك من المشكلات المتعددة التي كان لها الأثر في الاتجاه نحو التطوير لتفادي مثل هذه المشكلات أو التقليل منها.

٣- التقدم التقني (التكنولوجي):

الذي أدى إلى الاعتماد على الأساليب العلمية في طرق البحث العلمي حيث أدى ذلك أيضاً إلى الاتجاه نحو الدراسات الميدانية ودراسة المشكلات الإدارية بصورة تحليلية. كما أن هذا الاتجاه التقني أدى إلى خلق الأسلوب الجماعي في دراسة المشكلات الإدارية واقتراح الحلول التطويرية لها بعد أن كان الاعتماد منصب على الأسلوب الفردي بشكل كبير.

٤- تغيير النظرة السابقة إلى الإنسان:

كان ينظر للإنسان على أنه ترس في آلة يمكن التحكم فيه وفي موقعه في العمل. كما يمكن لرب العمل أن يسير سلوكه في أي وقت وفق رغبات ومتطلبات العمل دون النظر إلى رغبات ذلك الإنسان واحتياجاته وإمكاناته أو دوافعه. فانحصر بذلك التطوير الإداري في إطار النموذج الآلي الذي لا يتميز بمرونة ويفتقر إليها ونتيجة لتطور وتقدم العلوم الاجتماعية والنفسية تغيرت النظرة السابقة إلى الإنسان. وهذا ما دعى إلى إدخال قيم جديدة لم يكن ينظر إليها سابقاً في العمليات التطورية بحيث أعطى اهتماماً متزايداً للجوانب النفسية والاجتماعية ودورها المؤثر على الجهاز الإداري.

٥- التفاعل بين البيئة والنظام الإداري:

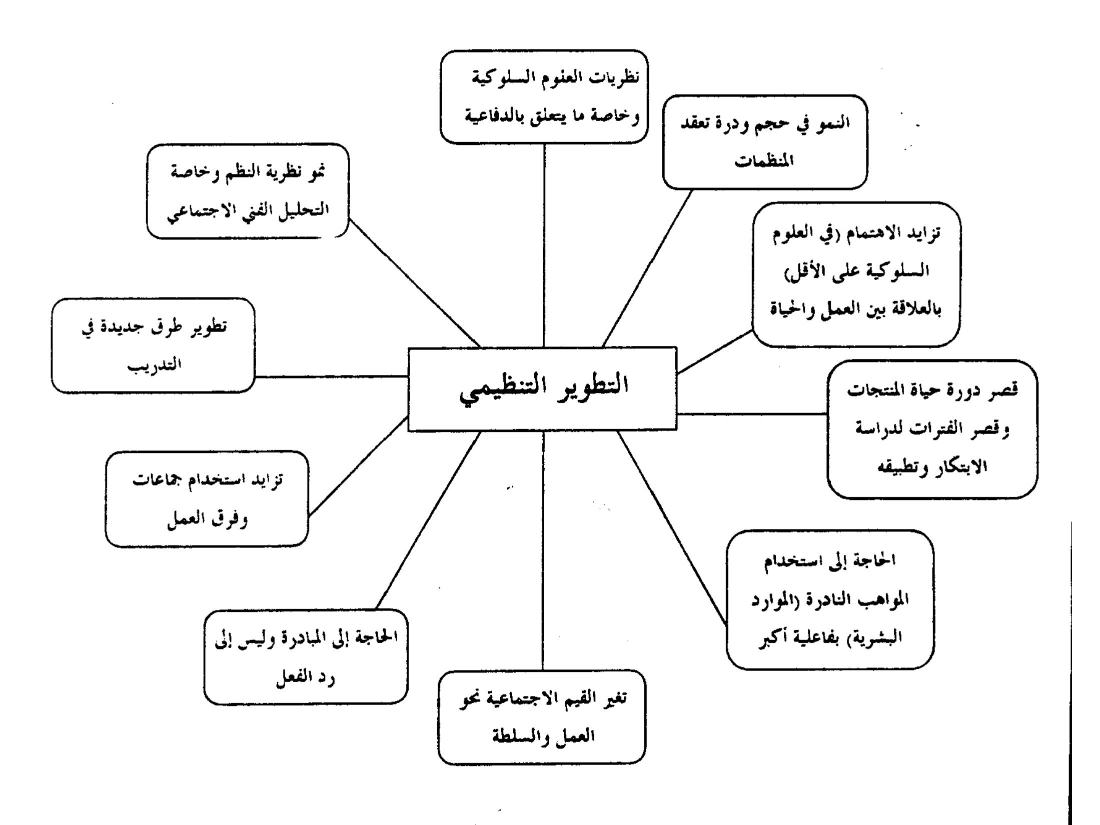
كنتيجة لظهور نظرية النظم وتأثيرها على الدراسات والعمليات الإدارية أدي ذلك إلى النظر إلى النظام الإداري على أنه مجموعة من الأنظمة المتفاعلة فيما بينها وتتفاعل مع البيئة المحيطة بها، وبذلك لا يعتبر النظام عنصراً منعزلاً عن البيئة. وهذا يفيد أن العمليات التطويرية يجب أن لا تتم بمعزل عن البيئة، لأن هناك تفاعلات إيجابية وسلبية بين البيئة الإدارية والبيئة المحيطة بها. فالبيئة المحيطة بالعمل الإداري قد تدفع إلى إحداث التطوير كما أنها تعمل عكس ذلك عن طريق مقاومة التطوير. **وتجدر الإشارة إلى أن لكل بيئة خصائصها المميزة لها فالتطوير الذي يناسب بيئة ما قد لا يتناسب مع بيئة أخرى.**

٦- حتمية التغيير[١]:

يواجه العالم تيارات متغيرة تتميز بالسرعة والديمومة والتنوع وهي تشمل نواحي الحياة التنظيمية المختلفة من اقتصادية وسياسية وعلمية وتقنية، كما أن أسلوب الحياة والقيم الاجتماعية تتغير بصورة سريعة مما يساعد ويدفع بالتغير الثقافي والاجتماعي ونستطيع أن نلمس هذا التغير في أنماط الاستهلاك وطرق العمل ووسائل الاتصالات وطرق التفكير والابتكار بحيث لا يمكن لأي مجتمع أن يعيش معزل عن تأثير هذه التيارات المتغيرة. من هنا تظهر أهمية المسايرة الإيجابية والمعايشة الحتمية لهذه التغيرات. وذلك عن طريق التهيئة الجيدة للتكيف معها بما يتمشى مع العادات والتقاليد المحلية، وكذلك الإعداد لإحداث تغيرات ذات سبق مفيد تمنح المجتمع فرصة الريادة بدلاً م التبعية لمتغيرات مستوردة وهذا يأتي عن طريق التخطيط وتشجيع روح الابتكار ونشر الفكر والعمل البناء وبالإضافة إلى هذا العوامل فإن هناك مجموعة أخرى من الأسباب تمثل ضغوطاً على المنظمة من داخلها وخارجها ويوضحها الشكل التالي:

(1) حسن بشر الطيب، فلسفة التطوير الإداري ودور القيادات الإدارية في تحقيق فعاليته، المجلة العربية للإدارة.

مصادر الضغط على المنظمات
لإحداث التطوير التكنولوجي[1]



(1) د. محمد عبد الله عبد الرحيم، السلوك الإنساني في المنظمات، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة ١٩٩٤.

مكونات برنامج التطوير التنظيمي[1]:

١- التطبيع الاجتماعى:

يقصد بعملية التطبيع الاجتماعى، العملية التى يتم بموجبها تكييف وتعديل الجوانب السلوكية السلبية لدى الأفراد العاملين وبصورة خاصة تلك السلوكيات التى تتم عن الانعزال وعدم التعاون مع الآخرين لتحويلهم إلى أعضاء فاعلين فى المنظمة، هذه العملية تتضمن ثلاث مراحل:

١- **مرحلة ما قبل دخول الفرد فى المنظمة**، حيث تساعد المنظمة الأفراد من خلال عملياتها فى تشكيل تصورات إيجابية حول العمل والمنظمة والعلاقات السائدة بين أعضائها.

٢- **مرحلة مواجهة الأفراد للواقع الفعلى** حيث تسعى المنظمة إلى تعريف الأفراد بالواقع ا لفعلى والسياسات التى تسير بموجبها؛ إضافة إلى الاهتمام والتركيز على تنمية مهارات العلاقات الإنسانية والاجتماعية.

٣- **مرحلة الاستقرار**، إذ يبدأ الأفراد العاملين بتشكيل تصورات مستقرة نسبياً عن المنظمة والعمل والآخرين، وفى هذه المرحلة يتم حل الصراعات من قبل الأفراد أنفسهم.

إن برنامج التطبيع الاجتماعى يساعد الأفراد العاملين على إنجاز هذه العملية بفاعلية، ومن الملاحظ من خلال الدراسات بأن العاملين الذين ينجحون فى هذه المرحلة يكونون أكثر دافعية ورضاء وولاء للعمل والمنظمة.

---

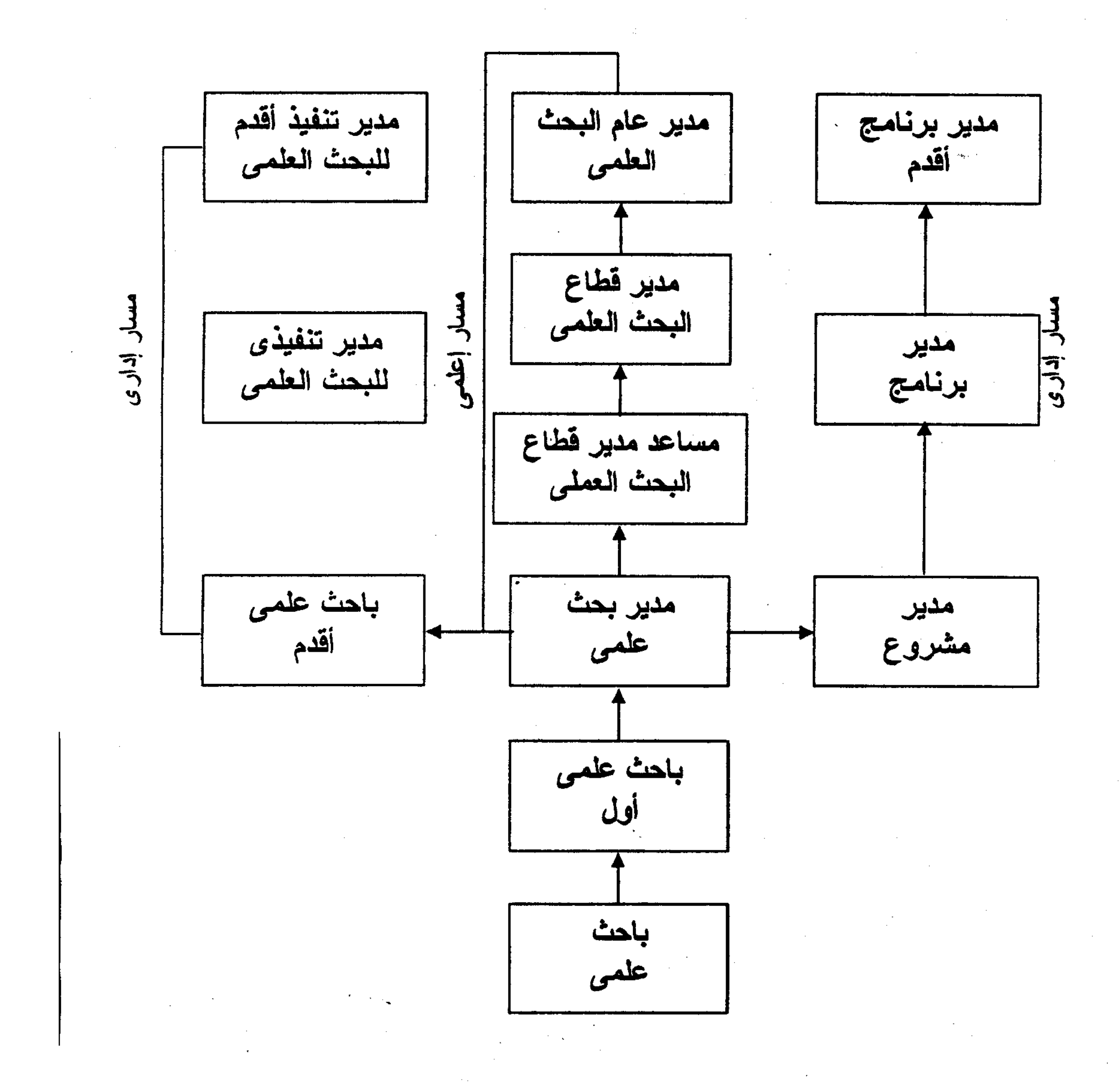
(1) د. سهيلة محمد عباس – إدارة الموارد البشرية – مرجع سبق ذكره ص ٢١٣ وما بعدها.

٢- المسارات المهنية الثنائية:

المسار المهنى هو التتابع فى المواقع الوظيفية المنتظمة والمتشابهة فى الوصف الوظيفى والمهارات والتى يتحرك خلالها الأفراد فى المنظمة. المهم فى أى برنامج للتطوير المهنى ضمان تلبية احتياجات التقدم الوظيفى للعاملين المهمين (الذين يمتلكون مهارات عالية) كالباحثين والعلماء، أى لابد أن يشعر مثل هؤلاء العاملين بقيمهم من خلال التقدم إلى المواقع الوظيفية المناسبة مع تحديد التعويضات المناسبة بما يتوافق مع أهمية تلك المواقع.

ولما كان المسار المهنى الذى توفره معظم المنظمات، قاصراً على التقدم إلى المواقع الإدارية، إذ إن هذه المواقع تزيد من مركز الفرد وأجوره وبذلك يشعر الفرد بقيمته بدرجة كبيرة. ونظرًا إلى أن هذه المواقع الإدارية محدودة فلقد سعت الكثير من المنظمات إلى تطوير أنظمة للمسارات المهنية الثنائية، حيث تمنح للعامل فرصة البقاء فى وظيفته (الفنية أو البحثية) أو الانتقال إلى المهنة الإدارة. فالعلماء مثلاً أمامهم فرصة التحرك بثلاث مسارات مهنية (مسار واحد علمى ومسارين إداريين) والشكل التالى يوضح ذلك:

المسار المهنى المزدوج



يلاحظ من الشكل السابق بأن الأفراد العاملين (الباحثين) يفترض أن يتسلموا نفس الرواتب ولديهم نفسه التقدم فى مساراتهم وتكون أمامهم بدائل للاختيار الحر للمسار الذى يتناسب مع ميولهم ومهارتهم. إن المسار المتعدد يضمن المركز والراتب المكافئ العادل، وكذلك تطور الأفراد فى مسار غير المسار الإدارى، كما وأن المسار المتعدد يتيح فرصة لذوى الأداء العالى ممن لا يمتلكون المهارات الإدارية والقيادية أى المتميزين فى المهارات العلمية والفنية.

٣- الانكماش المهنى (الهضبة المهنية):

يعد الفرد العامل منكمشاً فى وظيفته أن لم تناط به مسؤوليات واسعة وقد لا ينتقل إلى مواقع وظيفية أعلى. فالانكماش بصورة عامة يشير إلى بعض الجوانب السلبية المتمثلة بركود الفرد فى وظيفته وعدم تغيير مهامه ومسؤولياته؛ إضافة إلى عدم التوسع فى المهارات لدى الأفراد.

هذا ويمكننا القول إن ظاهرة الانكماش المهنى من بين الظواهر التى تسعى المنظمة إلى تجنبها رغم وجود بعض الأفراد العاملين من ذوى الأداء المنخفض أو الذين يمكن وصفهم بأنهم من ذوى الحاجات الدنيا والذين لا يرغبون بتحمل المسؤوليات الكبرى.

ولتجنب هذه الظاهرة لابد من تحديد أسبابها التى تتركز فيما يأتى:

١- النقص فى التدريب (انخفاض فى المهارات لدى العاملين).

٢- انخفاض الحاجة إلى الإنجاز.

٣- عدم وضوح الأهداف.

٤- عدم توفر فرص للتطوير أما العاملين بسبب عدم نمو المنظمة.

٥- عدم توفر أنظمة للأجور العادلة.

٤- تقام المهارات:

التقادم هو انخفاض فى كفاءة الأفراد العاملين بسبب النقص فى معرفتهم بالإجراءات والتقنيات الجديدة.

تؤثر التغيرات التكنولوجية على جميع الأعمال والنشاطات فى المنظمة، ولذلك يواجه العاملون مخاطر التقادم؛ مما يؤدى إلى معاناة تنعكس على كل من الأفراد والمنظمة، إذ لا تتمكن المنظمة من توفير المنتجات والخدمات المناسبة للزبائن وقد تفقد موقعها التنافسى فى السوق. مثال على ذلك السكرتيرة التى لم تتعلم أو تكتسب المهارات اللازمة للعمل على الحاسوب كاستخدام البرمجيات واستخراج المصورات والجداول والتقارير العلمية الخاصة بنشاطات المنظمة .. فى مثل هذه الحالة سوف تفل مثل هذه السكرتيرة فى تلبية حاجة المنظمة للوثائق المناسبة وفق أحدث الأساليب الفنية.

من كل ذلك يمكننا القول إنه لابد من اتخاذ الإجراءات الاحترازية لتجنب التقادم الوظيفى من خلال تطبيقات مفهوم منظمة التعلم الذى يعنى بضرورة الاستمرارية فى تعلم العاملين فى المنظمة بغض النظر عن الموقع الوظيفى.

إن مفهوم منظمة التعلم يمكن نقله إلى الواقع التنظيمى من خلال الإجراءات التالية:

١- نشر المعلومات المتعلقة بالمهنة وتطورها عن طريق الكتيبات والنشرات والدوريات ووسائل العرض السمعية والبصرية المختلفة.

٢- تهيئة لجان استشارية حول المهنة بهدف توضيح أهداف الوظائف ومتطلباتها ومساعدة الأفراد فى التنسيق بين الطموح والواقع الفعلى

أى الفرص المتوفرة والبدائل المستقبلية للتطوير المهنى وتقديم النصح والإرشاد فى حل المشاكل الناجمة عن التناقض بين حاجة الأفراد وواقع المنظمة.

٣- إجراء التغييرات الدورية فى الوظائف التى يؤديها الأفراد إما أفقياً أى فى نفس المستوى الوظيفى أو عمودياً، وذلك بترقية الأفراد من المواقع الوظيفية الأدنى إلى المواقع الوظيفية الأعلى.

٤- التعليم والتدريب المستمرين من خلال البرامج التدريبية والتعليمية الرسمية التى تصممها المنظمة، إضافة إلى برامج التعليم الذاتى التى يتبناها الأفراد أنفسهم.

٥- الموازنة بين متطلبات العمل والعائلة:

مع تزايد عدد النساء العاملات فى المنظمات المختلفة ومع تعدد مسؤوليات المرأة العائلية، أصبح لزاماً على المنظمات توفير المستلزمات المناسبة لحل الصراعات بين هذه الأدوار المتعددة ورفع مستوى التكيف مع هذه الأدوار. **ومن بين أهم السياسات ما يأتى:**

١- تهيئة المعلومات الواقعية حول المتطلبات الوظيفية وسياسات العمل، وكذلك المتطلبات العالية وتعريف الأفراد وزيادة إدراكهم للعلاقة بين السياسات المعتمدة من قبل المنظمة والعوائد التى يحصلون عليها كتعريفهم بسياسات ترك العمل والعمل المؤقت أو الجزئى أو العمل المنزلى والفوائد أو المزايا التى تعود على الأفراد فى كل نوع من هذه السياسات.

٢- تقديم الخدمات العائلية، كخدمات الرعاية للأطفال من مراكز رعاية وحضانة ومساعدات، إضافة إلى سياسات ساعات العمل المرنة.

٦- فقدان الوظيفة:

تواجه المنظمات المعاصرة الكثير من المتغيرات البيئية التى تدعوها بل تضطرها إلى تخفيض قوة العمل فيها أو إعادة هياكلها التنظيمية وإلغاء بعض الوحدات أو إجراء تغييرات جوهرية من خلال اندماجها مع منظمات أخرى. معظم هذه الظروف تؤدى إلى الاستغناء عن بعض العاملين لدى المنظمة التى تواجه واحداً أو أكثر من هذه المتغيرات، كما وأن مواجهة المنظمة لبعض المتاعب أو المشاكل الاقتصادية يدعوها إلى الاستغناء عن بعض العاملين لديها لغرض تقليص التكاليف والاستمرار والبقاء فى السوق، ولكن من جهة أخرى لابد أن تقارن المنظمة بين تكلفة هذه الأيدى العاملة التى تضحى بها وبين تكلفة الخسارة التى تتمثل بالخبرات التى تمتلكها، ولذلك لابد من التمييز بين العاملين وفق درجة مهارتهم وأهميتهم للمنظمة. فالعاملون الذين يمتلكون المهارات والخبرات لابد أن تحتفظ بهم المنظمة حتى فى أقصى الظروف الاقتصادية الحرجة، لأنهم عنوان بقائها وهويتها فى السوق. ولغرض التقليل من المشاكل الناجمة عن الاستغناء عن العاملين فإن برنامج التطوير المهنى يتضمن الخدمات التالية:

١- توضيح أسباب الاستغناء للعاملين الذين يتم الاستغناء عن خدماتهم أولاً بأول.
٢- الاستعانة بالاستشارات النفسية وتقديم المساعدات المالية للعاملين الذين سيتم الاستغناء عن خدماتهم.
٣- المساعدة فى تحديد الميول المهنية وتطويرها فى مجالات عمل أخرى وفى منظمات أخرى.
٤- توفير معلومات حول المواقع الوظيفية الشاغرة فى المنظمات الأخرى.

٧- التقاعد:

أصبح موضوع التقاعد من الموضوعات المهمة فى إدارة الموارد البشرية نظراً لزيادة عدد المتقاعدين سنوياً وبسبب اعتماد المنظمات المعاصرة على سياسات التقاعد المرنة التى تتيح الفرصة للعاملين للتقاعد بغض النظر عن السن القانونية، وذلك بهدف التخلص من أعباء وتكاليف قوة العمل.

يتطلب التقاعد تهيئة العاملين من خلال برامج تسمى برامج التطبيع قبل التقاعد وهى جزء من برنامج التطوير المهنى:

إن برامج التطبع التى تسبق التقاعد تتضمن الجوانب التالية:

١- تحليل ودراسة التأثيرات السلوكية للتقاعد ومحاولة تطوير الميول والنشاطات الشخصية.

٢- توفير خدمات النقل والسكن والسفر والعناية الصحية للمساهمة فى تكاليف الحياة المعاشية للمتقاعد.

٣- التخطيط المالى وتقديم خدمات التأمين الصحى.

٤- تقديم المعلومات الخاصة بالراتب التقاعدى أو المكافأة التقاعدية والضمان الاجتماعى.

المراحل الأساسية لعلمية التطوير التنظيمي[1]:

أن جهود التطوير التنظيمي عملية تطوير الأجل تتطلب بصفة أساسية رغبة جادة من جانب المنظمة في إحداث التطوير بطريقة مخططة وعلى مدى طويل. بلفظ آخر، لا تصلح هذه الجهود للمنظمات الغير جادة التي تهدف إلى

(1) د. إبراهيم الغمري، تطوير المنظمات، مدخل التحسين المستمر للأداء، الاستشاريون العرب

حلول سطحية سريعة للكثير من المشكلات العميقة التي تواجهها غالبية منظماتنا في العصر الحديث.

ومن ثم فإننا سوف نعرض فيما يلي مجموعة من المراحل الواجب أتباعها لإحداث عملية التطوير.

١- مرحلة التشخيص الأولى:

تتم في هذه المرحلة مجموعة من اللقاءات الأولية مع رجال الإدارة العليا بالمنظمة لتحديد نوعية جهود التطوير التنظيمي المطلوبة وذلك بناءً على المعلومات الأولية التي يمكن تجميعها في هذه المرحلة. ويقوم المستشار في هذه المرحلة بتوضيح أبعاد العمل المطلوب إنجازه ونوعية الدور الخاص الذي يقوم به والأدوار المطلوبة – والمساندة اللازمة – **من جانب الإدارة العليا. ونلخص فيما يلي الحد الأدنى من الشروط الواجب توافرها في القائم بالدراسة التشخيصية:**

أ- يجب أن يتصف المنظم بعقلية تحليلية من الدرجة الأولى تساعده على أن يدرك ما يجب عمله من وجهة نظر "منطق المنظمة" التي يتناولها بالدراسة، بالإضافة إلى استيعاب حقيقي للاقتصاد الإداري. ومن ناحية أخرى يكون لديه حساسية كافية لفهم المواقف السائدة بسرعة، ومعرفة تامة بعلم النفس الإداري لفهم الحلول الممكنة للصراعات التنظيمية[١].

ب- يجب أن يكون ملماً وبشكل دقيق بكل تفاصيل عمل المنظمة. وبصفة خاصة الأساليب التكنولوجية المرتبطة بها، وكذلك بالمعدات والأساليب المتبعة بها.

---

(1) د. سيد الهواري، التنظيم، مكتبة عين شمس، القاهرة ١٩٩٢.

ج- يجب أن يقف بعيداً عن أي صراعات أو مراكز قوى أو الدخول في مواقف حرب سائدة، ولكنه يجب أن يفهم جيداً المشكلات السائدة والأغراض الحقيقية لأولئك المشتركين في الصراعات.

د- يجب أن تكون ذاكرته قوية فليس من الممكن دائماً وليس من المفضل أن يأخذ باستمرار مذكرات أمام الأشخاص الذين يقابلهم.

هـ- يجب أن يكون رسمياً إلى حد ما ليستطيع أن يحصل على احترام الآخرين ولكنه في الوقت نفسه يجب أن يكون صديقاً ومريحاً في منهجه بحيث يشجع الآخرين على الكلام معه بصراحة.

و- يجب أن يكون غير مرن بالنسبة للمبادئ الأساسية بمعنى ألا يقبل إلا المبادئ اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة والتي ليست بالضرورة مبادئ أشخاص معينين لأي مدرسة فكرية. ولكنه يجب في الوقت نفسه أن يكون مرناً في منهجه مدركاً أنه ربما يكون هناك أكثر من طريقة لتحقيق نفس الهدف.

ز- يجب أن يكون ملماً بالفكر التنظيمي في الموضوع ولكنه يجب في الوقت نفسه أن يكون عملياً إلى حد كبير.

ح- يجب أن يكون قادراً على الحركة ولكنه يجب ألا يظهر أنه متسرع.

٢- تجميع البيانات:

يبدأ المستشار ومعاونه في القيام بتجميع بيانات عن المناخ التنظيمي السائد بالمنظمة والمشكلات السلوكية السائدة. ومن أمثلة البيانات التي يتم تجميعها في هذه المرحلة التالية:

أ- بيانات عن الظروف والعوامل المساندة للأداء الفعال.

ب- بيانات عن الظروف والعوامل المؤثرة سلبياً على الأداء.

ج- بيانات عن الجوانب الأساسية المطلوب إدخال عنصر التغيير عليها في الأداء التنظيمي.

٣- المواجهة:

بينما تتم المرحلتين السابقتين عن طريق إجراء المقابلات الفردية - وأحياناً الجماعية تتم هذه المرحلة عن طريق عقد ما يعرف بأسلوب المختبرات واصطلاح المختبر يعكس هنا تواجد مجموعة الإدارة العليا والوسطى (أو عينة ممثلة لهم) في تجمع واحد يتم فيه نوع من التفاعل والتداخل السلوكي بين الأفراد بطريقة إيجابية تهدف إلى مواجهة الواقع والاعتراف به من أجل توجيه كافة الطاقات المتاحة - بشكل جماعي موحد - لاقتراح نوعية التطوير المرغوب فيه والتخطيط له، وتنفيذه عن طريق توزيع محدد للأدوار الخاصة بكل فرد في المجموع.

ومن هنا يتطلب تطبيق جهود التطوير التنظيمي نوعية خاصة من الخدمة الاستشارية تعرف باستشارات المحتوى ويطلق على هذا النوع من الخبراء بخبراء التطوير أو مستشاري التطوير وتنتهي مرحلة المواجهة بتغير سلوكي أولي إيجابي يبدأ في الظهور في علاقات الجماعة يتميز بدرجة أعلى من الوضوح والانفتاح في مواجهة المشاكل، إلى جانب درجة أعلى من فهم كل عضو لنفسه وللآخرين معه في المجموعة.

وبلفظ آخر، تبدأ مناقشة الكثير من الموضوعات التي كانت تتداول في الماضي في الطرقات وبطريقة سرية - بوضوح وصراحة وإيجابية.

ويلاحظ هنا أن عملية المواجهة تتم باستخدام البيانات التي تم تجميعها في المرحلة الثانية وبطريقة تؤدى إلى أن المواجهة التي تتم تحدث باستخدام

بيانات واقعية ومعلومات يتم عرضها على المجموعة بشكل يبتعد عن حدوث أي حساسية أو مشكلات بينهم. لذا فإن عرض هذه البيانات يتطلب نوعاً خاصاً من المهارة في إعدادها وطريقة عرضها.

٤- التخطيط للتغيير وحل المشكلات:

تستخدم عدة مداخل في هذه المرحلة، كذلك يمكن الجمع بين أكثر من مدخل. ومن بين المداخل المستخدمة مدخل الإدارة بالأهداف والقياس بالنتائج والذي يمر بالمراحل التالية[١]:

أ- تحديد مجال النشاط، أو طبيعة العمل التي تمارس المنظمة عملها في إطاره.

ب- تحديد الأهداف العامة والأهداف التفصيلية.

ج- تحديد مؤشرات الأداء (والتي تستخدم في قياس مدى تحقيق الهدف).

د- ترجمة المؤشرات في الوضع الحالي (درجة تحقيق الأهداف في الوقت الحاضر).

هـ-وضع تصورات الأهداف المطلوب تحقيقها خلال العام.

و- تحديد القوى المعوقة (المشكلات التي تعوق تحقيق الأهداف المحددة).

ز- تحديد القوى الدافعة (العناصر والإمكانات المتوافرة والممكن استخدامها في تحقيق الأهداف المحددة).

ح- وضع استراتيجيات وبرامج العمل اللازمة للتعامل مع القوى المعوقة والقوى الدافعة.

ط- تشكيل فرق العمل اللازمة لتنفيذ برامج العمل ووضع ا لتوقيتات الزمنية اللازمة للإنجاز المنسقين (القادة) لكل فريق عمل.

ى- تحديد مواعيد للقاء منسقي فرق العمل للتنسيق الكلي للعمل.

---

(1) د. سيد الهواري، مرجع سبق ذكره.

٥- بناء الفريق:

منذ بداية جهود التطوير التنظيمي – وخلال كافة مراحله – توجه كافة الجهود تجاه ما يعرف ببناء الفريق ويقوم المستشار باستخدام مجموعة من الأدوات التي تعكس للمجموعة كمية من المهارات اللازمة لتحقيق مفهوم فريق العمل المتكامل، ويقوم بقياس الفرق بشكل متكرر في هذه المهارات ويعكس له النتائج بشكل مستمر بهدف صقل هذه المهارات وتطوير أسلوب عمل الفريق التقليدي وتحسين أداء العمل الجماعي.

ومن بين هذه المهارات يركز المستشار على عملية الاتصال المفتوح وإرجاع الأثر وتوجيه النقد والعلاقات المتداخلة بين الأفراد داخل الجماعات الصغرى. ويظهر المستشار مدى تأثير هذه المهارات على تحقيق درجة الثقة والانفتاح المطلوبين لتحقيق مستويات الأداء العالية. ويشجع المديرين على تطبيق تلك الأساليب مع جماعاتهم بأسلوب ينتقل بالمنظمة من تطبيق أساليب الإدارة المبنية على السلطة إلى أنماط الإدارة المبنية على المشاركة الجماعية.

٦- حل مشاكل العلاقات المتداخلة بين الجماعات وبعضها البعض:

بعد صقل مهارات العمل الجمعي داخل الجماعات الصغرى، يبدأ المستشار في مساعدة المنظمة في حل المشاكل التي تنشأ بين جماعات العمل المتنوعة بها. ويمكن أن يتم ذلك عن طريق عقد مجموعة من اللقاءات التي تجمع بعض تلك الجماعات معاً بهدف الإقلال من درجة الحساسية التي قد تكون موجودة بينها، وكذلك لحل الصراعات بينهم على بعض الأمور مثل المسئوليات المتداخلة أو خطوط السلطة غير الواضحة فأحياناً ما تنشأ بعض المشاكل بين بعض الجماعات التي يتداخل عملها مع بعضها البعض (مثل المبيعات والإنتاج، أو الإدارات الاستشارية والتنفيذية، أو التي تربطها علاقة ما)[1].

---

(1) د. إبراهيم الغمري، الأفراد والسلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ٣٦٣.

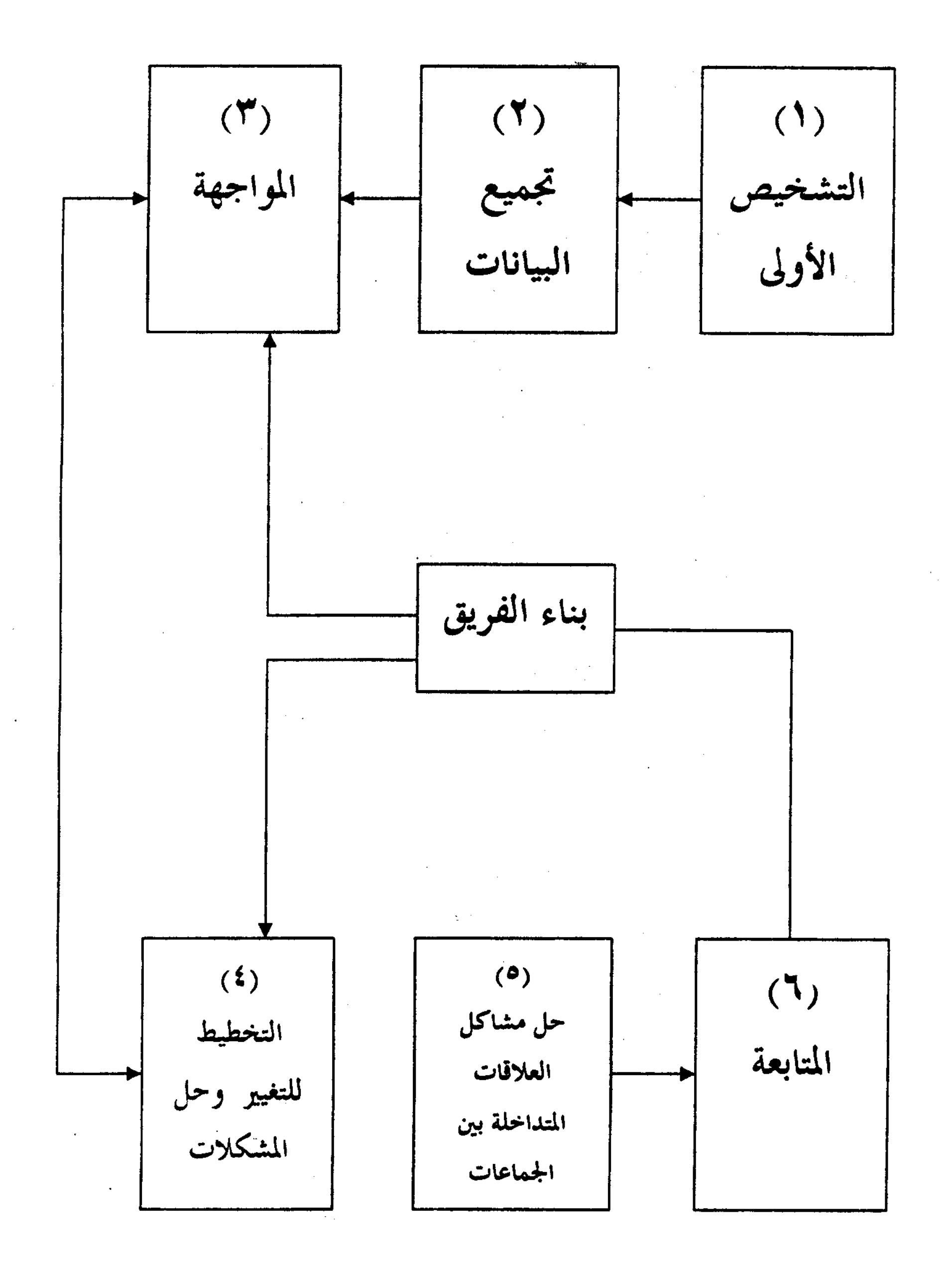
٧- مرحلة المتابعة:

تمثل هذه المرحلة أهم المراحل اللازمة للتأكد من بداية جهود التطوير التنظيمي بطريقة جدية، ولضمان استمرار نفس الحماس الذي يظهر في العادة عند بداية هذا النوع من الجهود المخططة.

ويتمثل دور المستشار هنا في مساعدة المنظمة على تقييم نتائج جهود التطوير بشكل مستمر وفي إعادة صياغة البعض من البرامج التي تحتاج إلى تعديل.

ويستمر دور المستشار في العادة لمدة عام (وفي بعض الأحيان لعامين أو أكثر) يبدأ في نهايتها التخطيط لبداية انسحابه من المنظمة بشكل منظم يضمن عنده أن التطوير أصبح جزءاً من كيان المنظمة ومنهاجاً مستمراً لكيانها.

ويوضح الشكل التالي تخطيطاً كروكياً للمراحل الأساسية التي تمر بها عملية التطوير التنظيمي حتى تأخذ المنظمة المستوى المطلوب للأداء والفاعلية.


(١)
التشخيص
الأولى
(٢)
تجميع
البيانات
(٣)
المواجهة
بناء الفريق
(٤)
التخطيط
للتغيير وحل
المشكلات
(٥)
حل مشاكل
العلاقات
المتداخلة بين
الجماعات
(٦)
المتابعة

مجالات التطوير الوظيفى[(١)]:

غالباً ما تركز برامج التطوير الوظيفى على ثلاث مجالات أساسية هى:

* برامج تطوير الإدارة العليا.
* برامج التطوير الإدارى والإشرافى.
* برامج تطوير المجموعات المهنيةالمتميزة.

أ- برامج تطوير الإدارة العليا:

وتهدف إلى إحداث التواصل والتعاقب الإدارى، من حيث إعداد كوادر الإدارة الوسطى لتولى مناصب الإدارة العليا الحالية وتأصيل خبراتها وذلك فى إطار التركيز فى البرامج المقدمة إلى المستفيدين من هذا المستوى على موضوعات التخطيط الاستراتيجي، والقيادة، وتحديد الأهداف، وضع السياسات واتخاذ القرارات فى مواجهة الظروف الصعبة، وتخصيص الموارد، والتغيير، ومقاومة التغيير، والتفكير الإبداعى والابتكارى.

وحتى تنجح برامج تطوير الإدارة العليا، لابد من اقتناع الإدارة العليا بهذه البرامج وأن يتم ربط موضوعات هذه البرامج بواقع المنظمة وخططها والتي إلى الوصول إلى مقترحات عملية التغيير والتطوير.

ب- برامج التطوير الإدارى والإشرافى:

إذا كانت برامج تطوير الإدارة موجهة إلى مديرى القطاعات الرئيسية فى المنظمة ومديرى الإدارة الوسطى الذين يتم إعدادهم لشغل الوظائف العليا فإن برامج التطوير الإدارى والإشرافى توجه إلى مستويات الإدارة الوسطى، وإلى أفراد الإدارة المتخصصة من رؤساء الأقسام والوحدات، وذلك لتلبية

(١) د. عصام أبو علفة - مرجع سبق ذكره.

احتياجات المنظمة من التواصل الإدارى فى هذه المستويات، وأيضاً لأن هذه المستويات هى المسئولة عن تنفيذ التغيير، وفى كثير من الأحيان تكون هى أهم مصادر مقترحات التطوير والتغيير.

وغالباً ما تحتوى برامج التطوير الوظيفى لهذه المستويات على الموضوعات الخاصة بنظريات الإدارة، وتحليل المنظمة، والنظم الإدارية، والدوافع والحوافز، والقيادة والاتصالات، وبالنسبة للمستويات الإشرافية قد تتضمن تقييم الأداء وتخطيط وجدولة العمل.

ومن أهم عوامل نجاح هذه البرامج تأييد الإدارة العليا لها، وضرورة تكاملها مع أهداف المنظمة، واحتوائها على حالات عملية وتطبيقية من واقع مشكلات العمل والأداء.

ج- برامج تطوير المجموعات المهنية المتميزة:

ويقصد بهذه المجموعات الأخصائيين العاملين فى مجالات البحوث والتطوير والدعم المؤسسى، والهندسة الصناعية، وتطوير النظم والأساليب، والتصميم، والتخطيط والرقابة.

حيث تتضمن برامج التطوير الوظيفى التى تقدم إليهم دراسة النظريات العلمية فى مجالاتهم وكذلك التقدم التكنولوجى المستحدث فى تخصصاتهم والمشكلات العلمية والفنية فى مجال العمل فى المنظمة، والتفكير الابتكارى، والإبداعى وتطبيقاته فى مجال تخصصاتهم وفى المنظمة.

ويتطلب نجاح هذه البرامج دعم وتأييد الإدارة العليا، وكذلك ربطها بالاحتياجات الفردية والحقيقية للمستفيدين من هذه المجموعات بهذه البرامج.

من له سلطة التطوير...؟[1]:

دعنا نتفق من البداية على أن التطوير التنظيمي يعتبر أحد الأساليب الهامة للتغيير على مستوى المشروع ككل كما أن هناك طريقتان أساسيتان لتطوير المشروع هما التغيير العلاجي والتغيير الهيكلي ويقصد **بالتغيير العلاجي** محاولة تغيير قيم واتجاهات ومعتقدات أعضاء المشروع أما **التغيير الهيكلي** فيتضمن برنامج إغناء الوظيفة وتعديل نظم الحوافز وبرنامج الإدارة بالالتزام وغيرها كما أن كافة الأبحاث قد ركزت على التطوير التنظيمي من زاوية التغير العلاجي وذلك أكثر من تركيزها على التغير الهيكلي.

والآن دعنا نتساءل من له سلطة التطوير؟

أولاً: الإدارة العليا:

ويستأثر هنا المديرين في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التطوير، فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التطوير، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك. ويقوم هؤلاء المديرون بالتعرف على المشاكل إما بالاعتماد على خبرتهم الذاتية، أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من مرءوسيهم.

ويمتد التطوير الذي يحدث بواسطة الإدارة العليا لكي يؤثر على معظم العناصر المكونة للمنظمة. فعلى سبيل المثال تميل قرارات الإدارة العليا على اتخاذ التغييرات التالية في المنظمة:

١- **تغيير الأفراد:** فمن خلال سياسات النقل والندب يمكن للإدارة العليا إحلال عاملين مكان آخرين، وذلك بافتراض أن هذا الإحلال سيؤدي إلى تطوير مطلوب في مهارات العاملين وسلوكياتهم، وأن التطوير مطلوب لمواجهة المشاكل.

---

(1) د. أحمد ماهر – مرجع سبق ذكره.

٢- **تغيير الجماعات:** فمن خلال أنظمة الاتصالات الجماعية كالمقابلات والاجتماعات واللجان، ومن خلال إعادة تشكيل الأقسام والإدارات وجماعات العمل يمكن للإدارة العليا أن تؤثر في تقوية (أو إضعاف) بعض أجزاء المنظمة بالشكل الذي ترغبه.

٣- **تغيير هياكل التنظيم:** ويضم ذلك التغييرات مثل أنظمة التخطيط والرقابة وإجراءات العمل، والأدوات والآلات، والترتيب الداخلي للمكاتب وأماكن الإنتاج والهياكل التنظيمية والوظيفية.

هذا ويلاحظ أن عملية التطوير التنظيمي تتطلب من رجال الإدارة العليا في المنشآت ما يلي[1]:

* **البدء في تغيير الأهداف والخطط وبرامج العمل** وسياسات الإدارة لضمان تحقيق الموائمة بين المنشأة ككيان تنظيمي والتغييرات المستحدثة أو المتوقع استحداثها من ناحية والأنشطة الجديدة المزمع إدخالها وما يقترن بها من تطويرات فيها بما يواكب العصر الحديث ومتطلباته من ناحية أخرى.

* **التهيئة المبدئية لأفراد قوة العمل في المنشأة** لتقبل التغييرات المستحدثة وتتفادى مقاومتهم للتغيير وذلك من خلال صقل قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل أنماطهم السلوكية واتجاهاتهم. بمعنى آخر تهيئتهم فنياً ومعنوياً ونفسياً لضمان مساندتهم ودعمهم ومؤازرتهم للتطوير الجديد. وهو أمر يتطلب إقناعهم بأن التطوير المرتقب سيحقق لهم مصالحهم ويزيد من قيمتهم في سوق العمل شريطة مواكبته بالارتقاء بمستوى معارفهم ومعلوماتهم ومهارتهم وقدراتهم.

---

(1) د. نبيل الحسيني النجار، الإدارة أصولها و اتجاهاتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.

* **وضع برنامج عمل** لإدارة عملية التطور التنظيمي التي تتضمن الأعمال والأنشطة الجديدة، والأفراد المزمع قيامهم بها، وتحديد سبل تعضيم الموارد التي تتطلبها عملية التطوير التنظيمي، وتوضيح الرؤية للأفراد المنفذين للأنشطة الجديدة وكذا القائمين على إدارتها بالسياسات المزمع تطبيقها وفلسفتها وأهدافها وإقناعهم بها لضمان الالتزام بتطبيقها.
* **الإشراف على متابعة عملية التطوير التنظيمي** لإحداث تعديلات محسوبة في ضوء التطبيق الفعلي، أو لحل المشكلات التي قد تطرأ في مختلف مراحل التجديد الذاتي بالمنشأة.
* **الحرص على تحديد الأسلوب أو الطريقة المزمع إتباعها لإحداث التطوير.**

ثانياً: كافة المستويات الإدارية بالمنظمة مع احتفاظ الإدارة العليا بالقرار النهائي:

تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقيَ المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التطوير. ويعتمد هذا المدخل في التطوير على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة، وأنها ذات تأثير قوي على مصير المنظمة بالقدر الذي يعطيها قوة وسلطان ولا يمكن إنكاره. وبالتالي قد يكون من الأفضل وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة. وتتم مشاركة العاملين في التطوير التنظيمي بأحد الشكليين الآتيين:

١- اتخاذ القرار الجماعي:

وتقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها، وتقوم أيضاً بتحديد بدائل الحلول. يلي ذلك أن تقوم الإدارة العليا بإعطاء توجيهات إلى المستويات الأدنى بدراسة هذه البدائل، واختيار بديل (أي اتخاذ قرار) المناسب لها. وهنا يقوم العاملين ببذل قصارى جهدهم في دراسة البدائل واختيار ذلك البديل الذي يناسبهم ويحل مشاكلهم.

٢- حل المشاكل الجماعي:

وهذا الأسلوب في المشاركة أقوى وأعمق، وذلك لأن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل واختيار أنسبها، بل يمتد ذلك إلى دراسة المشكلة وجمع معلومات عنها، وتعريف المشكلة بدقة، والتوصل إلى بدائل التصرف والحل.

ثالثاً: كافة المستويات الإدارية مع تفويض تلك الجهات لسلطة اتخاذ القرار المناسب:

وتقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء اليد العليا لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة في تحديد معالم التطوير المناسبة. وعلى هذه المستويات أو الأقسام أو العاملين أن يضطلعوا بمعظم مهام التطوير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول واختيار الحل المناسب واتخاذ القرارات التي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم. ويتم التفويض للمستويات التنظيمية والعاملين بأحد الأسلوبين الآتيين:

١- مناقشة الحالة:

وهنا يتم أخذ مشكلة أحد الإدارات أو الأقسام كحالة واجبة النقاش، ويقوم مدير الإدارة أو رئيس القسم بتوجيه المناقشة بين العاملين، ويتم ذلك بغرض إكساب العاملين المهارة على دراسة مشاكلهم، وبغرض تقديمهم لمعلومات قد تفيد في حل المشكلة. وعلى هذا فإن تدخل المدير أو الرئيس ليس بغرض فرض حلول معينة وإنما لتشجيع العاملين لكي يصلوا إلى حلول ذاتية لمشاكلهم.

٢- تدريب الحساسية:

ويتم هنا تدريب العاملين في مجموعات صغيرة لكي يكونوا أكثر حساسية لسلوك الأفراد والجماعات التي يتعاملون معها حيث يهدف هذا التدريب إلى تحقيق الآتي :

أ- زيادة الفهم وبعد النظر وإدراك الفرد لسلوكه ومدى تأثيره على الآخرين.

ب- زيادة الفهم والحساسية لسلوك الآخرين من خلال تفسير الرموز اللغوية والغير لغوية.

ج- زيادة فهم وإدراك سلوك المجموعة وعمليات التفاعل بين أعضائها.

د- زيادة القدرة على تحويل التعلم إلى أفعال.

هـ- تحسين قدرات الفرد على تحليل سلوكه الشخصي في علاقته مع الآخرين.

كما يتم التركيز أساساً على إكساب العاملين مهارة التبصر بالذات والوعي لما يحدث من حولهم، والتأهب والحساسية لمشاعر وسلوك الآخرين. ويعتمد هذا المدخل على افتراض أساسي هو أنه بإكساب العاملين المهارات السلوكية المطلوبة وحساسيتهم لمشاعر الآخرين ولمشاكل العمال، يمكن تطوير العمال بشكل أفضل، أي أن التطوير التنظيمي يعتمد إلى حد كبير على تطوير وتنمية العلاقات والمهارات الشخصية للعاملين.

رابعاً: المستشارون الخارجيون:

تعتمد كثير من محاولات التطوير التنظيمي على ضرورة الحصول على مساعدة خارجية من أحد الاستشاريين (مثل المكاتب الاستشارية الإدارية أو أحد أساتذة إدارة الأعمال المتخصصين). ويختلف دور الاستشاري في تحريك ودفع عملية التطوير وذلك بحسب الفلسفة أو السبب الذي من أجله تقوم المنظمة باستجلاب خبرات الاستشاري الخارجي. وعلى كل من المنظمة والاستشاري. أن يحددا دورهما بدقة. وإذا نظرنا إلى الأدوار أو الوظائف التي يمكن أن يقوم بها الخبير الاستشاري، فإننا سنجدها عديدة وهو يركز على واحدة أو أكثر من هذه الوظائف . ومن هذه الوظائف ما يلي:

١- المبادأة:

وهنا يقوم الخبير الاستشاري بإشعال فكرة التطوير التنظيمي وأهميتها للمنظمة، ويتم ذلك من خلال تقديمه لمعلومات علمية وتطبيقية عن التطوير التنظيمي وماهيته وأهميته وإمكانية إفادته للمنظمة.

٢- تشخيص المشاكل:

وهنا يقوم الخبير الاستشاري بمساعدة المنظمة في وضع خطة عن كيف تجمع المعلومات، وما هي البيانات المطلوبة، وكيف يمكن أن تشترك أجزاء المنظمة في جمع المعلومات، وكيف يمكن تبويب وتفريغ البيانات في جداول وأشكال بيانية يسهل فهمها، وكيف يمكن تحليل هذه البيانات بالشكل الذي يساعد على تحديد المشكلة أو تشخيصها.

٣- وضع الحلول وتصميم أنظمة التدخل:

ويقوم الخبير الاستشاري هنا بالاتفاق مع المنظمة على نقاط التركيز والأهداف التى سيتم التعامل معها. هل يغطي التطوير الأفراد والجماعات والهياكل؟ أم جزء منها، وهل يكون التطوير شامل أم جزئي وبالتدريج؟ ويقوم أيضاً الخبير الاستشاري بتقديم مجموعة من الأدوات التي سيستخدمها في التطوير، أي هل سيقوم بتعديل هياكل التنظيم؟ أم بإعادة تصميم الوظائف؟ أم تعديل الإجراءات وتبسيط العمل؟ أم تدريب العاملين؟ أم ببناء أنظمة جديدة للتسويق؟

٤- تقييم ومتابعة التطوير:

ويقوم الخبير الاستشاري هنا بجمع معلومات عن النتائج التي تم تحقيقها، وذلك لتحديد مدى الاستمرار أو التعديل في أنظمة التدخل المستخدمة.

كما يقوم الخبير بتقييم فعالية التطوير التنظيمي من خلال مؤشرات الربح وإنجازات الإنتاج والمبيعات والعلاقات الشخصية وسلوك العاملين والإصابات وترك الخدمة وغيرها من النتائج النهائية للمنظمات.

مزايا وعيوب الاعتماد على المستشار الخارجي:

المزايا:

١- المستشار الخبير عنده نظريات حديثة وخبرة عميقة تجعله قادراً على تشخيص المشكلة بسرعة وبعمق كما أن لديه مجموعة من البدائل للتصميم الهيكلي تتناسب مع مختلف الظروف وغالباً ما تكون أكثر وأفضل مما لدى العاملين بالمنشأة.

٢- المستشار الخبير ملم بالمنهج العلمي للقيام بالدراسة وبطرق تجميع المعلومات وتحليلها ويمكنه إتمام ذلك بطريقة اقتصادية.

٣- إن الأشخاص في المنظمة غالباً ما يكونون أكثر صراحة مع المستشار الخارجي عما لو كان القائم بالتنظيم من الداخل حيث يسهل عليهم الكلام عن مراكز القوى والصراعات والكفاءات لأنهم يعلمون أنه المستشار الخارجي لا يكون جزءاً من مراكز الصراع.

٤- إن الاستعانة بمستشار خارجي يكون أرخص من الأجل الطويل لأن المصروفات لا تستمر بعد القيام بالعملية التنظيمية. إن وجود خبير واحد للتنظيم تابع المنظمة غالباً ما يؤدي إلى إنشاء وحدة للتنظيم تكبر على مر الزمن حتى تصبح إدارة عامة ولو قدرت المصروفات الخاصة بإدارة التنظيم في عام واحد لقدرت بأكثر من المبلغ الذي يتقاضاه مستشار في عملية تنظيمية.

العيوب:

ومن ناحية أخرى فإن من عيوب الاستعانة بمستشار خارجي في التنظيم ما يأتي:

١- عدم المعرفة التامة بطبيعة العمل والأساليب التكنولوجية والعادات المتبعة في المنظمة مما يجعل الاحتمال كبيراً في تقديمه حلاً نظرياً.

٢- إذا لم تتوافر الأمانة التامة في المستشار الخارجي فإنه ربما يقترح تنظيماً يحقق مزيداً من الترقيات لكل الأفراد الموجودين ولكنه يقلل من كفاءة العمل ويزيد من الصراعات في الفترة التي تلي عملية إعادة التنظيم. ذلك بالإضافة بأنه من الممكن جداً أن ينقل أسرار المنظمات إلى بعضها وربما يكون ذلك في غير صالحها.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١- ابراهيم مصطفى وآخرون ، المعجم الوسـيط ، دار الـدعوة ، اسـتانبول ١٩٨٩ ص ٦٦٨.

٢- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمى ، مدخل بناء المهارات ، الاسكندرية ، المكتب العربى الحديث ، ١٩٨٦.

٣- اسماعيل محمد السيد ، الادارة الاستراتيجية ، مفاهيم وحـالات تطبيقيـة ، المكتب العربى الحديث ، الاسكندرية ١٩٩٣ ص ٣٥١ وما بعدها.

٤- ثابت عبد الرحمن إدريس ، "تحليل الضغوط التنظيمية لمديرى التسويق فى المنظمات الصناعية لقطاع الاعمال العام "

٥- جعفر العبد – القيادة الإدارية والتدريب فى الخدمة المدنية – محل الإدارة – العدد الثالث – ديسمبر ١٩٦٩، ص ٨٨.

٦- جيرى ويزينسكى – تسوية الخلافات فى العمل – مكتبة جرير – الرياض – غير مبين سنة النشر صـ23.

٧- حسن بشر الطيب، فلسفة التطوير الإداري ودور القيادات الإدارية في تحقيق فعاليته المحلية العربية للإدارة مجلد ١٢ ع٢ ص٧.

٨- حسن بشر الطيب، فلسفة التطوير الإداري ودور القيادات الإدارية في تحقيق فعاليته، المجلة العربية للإدارة.

٩- حسن حلبى – حلقة معاهد الإدارة العامة فى الوطن العربى – معهد ا لإنماء العربى – طرابلس ١٩٧٦ – ص ص ٤٧ – ٩٠.

١٠-الخطوط الجوية العربية السعودية ، ضغوط الحياة ، مطبعة الخطوط السعودية ١٩٩٣ ص ١٩ .

١١-د. إبراهيم الغمرى، الإدارى، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية ١٩٧٨ ص. ص ٣٠٣-٣٠٥.

١٢-د. إبراهيم الغمري، تطوير المنظمات، مدخل التحسين المستمر للأداء، الاستشاريون العرب

١٣-د. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، بيروت ١٩٧٩ ص ١٣٩.

١٤-د. أفضال الرحيم وآخرون – استراتيجية الإدارة الصراع فى المنظمات الكبيرة – المجلة العربية للإدارة – العدد الأول – السنة العاشرة 1986 صـــ99.

١٥-د. بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار اليازورى العلمية، عمان ١٩٩٩، ص ٣٠٧ وما بعدها.

١٦-د. حامد احمد رمضان بدر ، السلوك التنظيمى ، غير مبين الناشر ١٩٩٣ ص ٣٨٧.

١٧-د. حسين الدورى – الإعداد والتدريب الإدارى بين النظرية والتطبيــق – مطبعة العاصمة – القاهرة ١٩٧٦ – ص ١٧٦.

١٨-د. حنفى محمود سليمان – الســلوك التنظيمـــى والأداء – دار الجامعــات المصرية – الإسكندرية – بدون سنة نشر ص ٤٢.

١٩-د. رفعت محمد جاب الله – إدارة الأفراد والسلوك التنظيمى – غير مبــين الناشر – القاهرة ١٩٨٨ – ص ١٤٢-١٤٣.

٢٠-د. رفعت محمد جاب الله ، ادارة الافراد والسلوك التنظيمى ، غير مبــين الناشر ١٩٩٨ ص ٣٣٤ ومابعدها .

٢١-د. سعود النمر، السلوك الإداري، الطبعة الأولى، مطابع جامعــة الملــك مسعود ١٩٩٠، الرياض ص ١٢١.

٢٢-د. سعيد عطيوى معطف ، قطاع الاعمال العام تجربه عمليــه للتغييــر ، المؤتمر السنوى الثالث ، مركز وايــد ســيرفس للاستشـــارات والتطـــوير الادارى ، القاهره ١٩٩٣ ص ٢٤٨

٢٣-د. سعيد يس عامر ، مفاهيم ادارة التغير واهميتها ، مركـــز وايدســـيرفس للاستشارات والتطوير الادارى ، القاهرة ١٩٩١ ص٥١ .

٢٤-د. سعيد يس عامر وآخرون ، الفكر المعاصر فى التنظيم والادارة ، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطـــوير الادارى القـــاهرة ١٩٩٤ ص ٣٢١ ومابعدها.

٢٥-د. سيد الهوارى، الإدارة الأصول والأسس العملية، مكتبة عين شمس، القاهرة ١٩٨٢، ص.ص ٣٢٩-٣٣٠.

٣٦-د. سيد الهواري، التنظيم، مكتبة عين شمس، القاهرة ١٩٩٢.

٢٧-د. سيد محمد جاد الرب ، ادارة الضغوط كاحد العوامل المحددة للكفاءة الادارية العليا فى المنظمة ، دراسة تطبيقية ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، العدد الاول ١٩٩١ ، كلية التجارة جامعة عين شمس ص ١٠١٥ ومابعدها.

٢٨-د. شوقى حسين عبد الله – أصول الإدارة – دار النهضة العربية – القاهرة.

٢٩-د. شوقى حسين عبد الله – سياسات الأفراد – دراسة فى التنظيم – الطبعة الثانية – دار النهضة العربية – القاهرة ١٩٦٨ – ص ١٩٧.

٣٠-د. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، بدون ناشر، ص ٣٤٤.

٣١-د. عبد البارى درة – التدريب الإدارى – أسسه وافتراضـــاته الفكريـــة – المجلة العربية للإدارة ١٩٧٩ ص ٦٣.

٣٢-د. عبد البارى درة – التدريب الإدارى – مجلة الإدارة – ١٩٧٩.

٣٣-د. عبد البارى درة وآخرون ، ادارة القوى البشرية ، دار النـــدوة للنشـــر والتوزيع ، عمان ١٩٨٦ ص ٤٥٢ .

٣٤-د. عبد الحميد عبد الفتاح المعربى ، الاصول العلميـــة لادارة الاعمـــال ، المكتبة العصرية ، المنصورة ، ٢٠٠١ ص ٤٦٨ .

٣٥-د. عبد الله العظيم – الثقه التنظيميه بالاجهزه الاداريه بالمملكه العربيه السعوديه – المجله العربيه للاداره – ١٤٠٢ هـــ – العدد رقم ٣ لسنة ١٩٩٠ م – صـــ ١١

٣٦-د. عرفة المتولى سند ، مقدمة فى العلوم السلوكية وتطبيقها فـــى الادارة ، دار الثقافة للطباعة والنشر

٣٧-د. عصام الدين أبو علفة – إدارة الموارد البشرية – مؤسسة حورس للنشر والتوزيع ٢٠٠٥، ص ٢٧٩ وما بعدها.

٣٨-د. علي أحمد علي وآخرون، الأسس النظرية والتطبيقية للعلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة ١٩٨٨، ص٢٩.

٣٩-د. على السلمى ، الاداره المعاصره ، مكتبة غريب للطباعه ، القاهره بدون سنة نشر ص ٢٢٥

٤٠-د. على حمادى ، التغير الذكى ، دار بن جزم ، الكويت ١٩٩٩ ص ٢٤ .

٤١-د. على حمادى ، التغير الذكى ، ص ٩٢ .

٤٢-د. على عبد المجيد – التدريب بطريقة الحـــالات العمليـــة – منشـــورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية – القاهرة ١٩٧٠ – ص ٢.

٤٣-د. على عبد الوهاب – إدارة الأفراد، منهج تحليلى – مكتبة عين شمس – القاهرة ١٩٧٤ ص ٥٢٩.

٤٤-د. على عبد الوهاب، العلاقات لاإنسانية فى الإدارة، مكتبة عين شمس، بدون سنة نشر، القاهرة.

٤٥-د. على محمد عبد الوهاب – التدريب والتطوير، مدخل علمى لفعالية الأفراد والمنظمات – الرياض – معهد الإدارة العامة – ١٩٨١.

٤٦-د. كامل محمد المغربى ، السلوك التنظيمى ، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة فى التنظيم ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ١٩٩٣ ص ٢٤٥.

٤٧-د. مؤيد سعيد السالم – التوتر التنظمي مفاهيمه وأسبابه وأستراتيجيات إدارية مجلة الإدارة العامة العد ٦٩ أكتوبر ١٩٩٠ ص ٨٤- ٨٥

٤٨-د. محسن الكبني وآخرون، إدارة العلاقات الإنسانية، مكتبة عبد الدايم، الإسماعيلية ١٩٩٢، ص ٣٦ وما بعدها.

٤٩-د. محمد حافظ حجازى – مقدمة فى إدارة الموارد البشرية – شركة الإسكندرية لتعديل وطباعة الورق – الإسكندرية ٢٠٠٤ – ص ٣٥٦ وما بعدها.

٥٠-د. محمد شاكر عصفور – أصول التنظيم والأساليب – دار الشروق – الرياض ١٩٧٣، ص ١٠٥.

٥١-د. محمد عبد الفتاح ياغى – التدريب الإدارى بين النظرية والتطبيق – مركز أحمد ياسين الفتى – عمال – ١٩٩٩، ص ٩.

٥٢-د. محمد عبد الفتاح ياغى – مبادئ الإدارة العامة – مطابع الفرزدق التجارية – الرياض – ١٩٨٣ ص ٣٢.

٥٣-د. محمد عبد الله عبد الرحيم، السلوك الإنساني في المنظمات، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة ١٩٩٤.

٥٤-د. محمد على شهيب، العلاقات الإنسانية – مدخل سلوكي، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة ١٩٩٧، ص ٨٦ وما بعدها.

٥٥-د. محمد قاسم القريونى – السلوك التنظيمى – دراسة السلوك الإنسانى والفردى والجماعى فى المنظمات الإدارية – دار وائل للطباعة والنشر – عمان 2002 صـــ 197.

٥٦-د. محمد قاسم القريونى ، الاصلاح الادارى بين النظرية والتطبيـــق ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ٢٠٠١ ص ١٦ ومابعدها .

٥٧-د. محمدا لصيرفى، مفاهيم إدارية حديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ٢٠٠٣ ص ١٤١.

٥٨-د. محمود سلميان العميان، السلوك التنظيمى فى منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان ٢٠٠٢ ص ٢٥٨.

٥٩-د. موسى اللوزى – التطوير التنظيمى – أساسيات ومفاهيم حديثة – دار وائل للطباعة والنشر 2003 ص76.

٦٠-د. موسى اللوزي – التطوير التنظيمي – أساسيات ومفاهيم حديثه – دار وائل للنشر – عمان 1999 ص ٧-١ وما بعدهما.

٦١-د. موسى اللوزي – التطوير التنظيمي – أساسيات ومفاهيم حديثه – دار وائل للنشر – عمان 1999 ص ٧-١ وما بعدهما.

٦٢-د. موسى لمدهون وآخرون ، تحليل السلوك التنظيمى ، المركـــز العربـــى للخدمات الطلابية ، عمان ١٩٩٥ ص ٢٩٩ .

٦٣د. نائل العواملة ، التغير والتطوير التنظيمى فى اجهزة الادارة فى دارســـة ميدانية ، مجلة ابحاث اليرمورك العدد ٢ السنة ١٩٩٢ ص ١٧٣ .

٦٤-د. نبيل الحسينى النجار وآخرون إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة بدون سنة نشر، ص ١٦٢.

٦٥-د. نبيل الحسيني النجار، الإدارة أصولها و اتجاهاتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.

٦٦-د.سليمان أبو جاموس ، مبادىء الادارة ، جامعة النجاح الوطنية القـدس ، ١٩٩٦ ص ٣٥٧

٦٧-د.سمير أحمد العسكر – دور الصراع فى الادارة – المجلة العربية للادارة السنة السابعة – العدد الرابع ١٩٨٣ ص ٢٦ .

٦٨-د.على السلمي، تطوير أداء وتحديد المنظمات، دار قباء للطباعة والنشـر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٨، ص ١٠.

٦٩-دكتور. حنفى سليمان محاضرات تدريبية .

٧٠-رونالد ز ى ريجيو – المدخل الى علم النفس الصناعى والتنظيمى – ترجمة د. فارس حلمى – دار الشروق – عمان – ١٩٩٩- صـــ ٤٥٢ وما بعدها

٧١-زكى حسونة – الإدارة والسلوك – معهدا لإدارة العامة – الرياض ١٩٨٠ – ص ص ١٣٨ – ١٣٩.

٧٢-طلال محمد سعيد طوله، التخطيط للتطوير الإداري، مجلة الإداري.

٧٣-عاملة محسن ناجى، أنظمة الحوافز فى المنشأة الصناعية، رسالة ماجستير كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد ١٩٧٥ ص ٣٨.

٧٤-عبد الرحمن عبد الباقى ، ادارة الافراد ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ١٩٨٠ ص ٨٨

٧٥-عبد الرحمن عبد الباقي عمر، العلاقات الإنسان، مكتبـة عـين شـمس، ١٩٧٦، ص ٧٥ وما بعدها.

٧٦-قيس المؤمن وآخرون ، التنمية الادارية ، دار زهران ، عمان ١٩٩٧ ص ٨٥ .

٧٧-كامل شريف خورشيد – متابعة وتقييم التدريب – بحث مقدم إلى مـؤتمر التدريب وتنمية الموارد البشرية الثالث والذى عقد بالإسكندرية فـى ينـاير عام ١٩٧٢.

٧٨-لطفى راشد محمد – مفهوم الصراع التنظيمى – المفاهيم واستراتيجيات إدارية مجلة الإدارة – العدد الرابع 1994.

٧٩-مؤيد سيعد السالم وآخرون، إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي، ع الم الكتب الحديثة، عمان ٢٠٠٣، ص ٢١٠ وما بعدها.

٨٠-مجلة الدراسات المالية والمصرفية، التدريب وإدارة الموارد البشرية، المعهد العربى للدراسات المالية والمصرفية، المجلد الثانى – العدد الثانى السنة الثانية، عمان ١٩٩٤ ص ٥٤.

٨١-محمد المحمدى الماضى ، استراتيجية التغير التنظيمى ، مدخل اسلامى مقارن ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ١٩٨٩ ص ٣٢٣ .

٨٢-المرجع الأساسى لهذا الفصل – الموسوعة الإسلامية – الجزء الرابع – إدارة الموارد البشرية – ص ٤٢٦ وما بعدها.

٨٣-ناصر محمد العديلى، الدوافع والحوافز والرضا الوظيفى فى الأجهزة الحكومية فى المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، العدد ٣٦ الرياض ١٩٨٣ ص ١٤.

٨٤-ناصر محمد العديلى، السلوك الإنسانى والتنظيمى منظور كلى مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض ١٩٩٥ ص ١٩٢-١٩٤.

٨٥-ناصف محمد أحمد ناصف ، أثر ضغوط العمل على اداء شاغلى الوظائف الادارية بالتطبيق على قطاع الصناعة المصرى ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة .

٨٦-نعمة شلبية الكعبى – تقويم عملية التدريب فى القطاع المصرفى – رسالة ماجستير غير منشورة – كلية الإدارة والاقتصاد – بغداد ١٩٨٢ ص ٣٦.

٨٧-نور عبد لرحمن العبد – صراع العاملين وأثره على فعالية الأداء فى القطاع المصرفى – دراسة تطبيقية – بحث خاص بطلبة وطالبات مرحلة البكالوريوس – كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية – جامعة الزيتونة الاردنية .
٨٨-وفية الهنداوى "استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل " مجله الادارى سبتمبر ١٩٩١ ص ١٢٨ .

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1- Abrahaham Maslow. Motivation 2nd ed, New York Harper, Rowpubliger 1954.

2- Andrew F. Sikula, Personnel Management Ashore Course of Professionals Trading and Development, New York: John wily and son, 1977, P. 3.

3- Arthur D. Hall, Amethodology of systems engineering, N. J: van Nostrand company Princeton 1962. P. 16.

4- As Hornby, "Oxpord Advanced Learner's Dictionary of current English;" Oxpford university, London, 1974,p.214.

5- Beech. Burns and sheffield, "A Behavioral approach To the Management stress; "Gohn wileyl sons, chichester, 1982, pp. 9,10.

6- c.Rogers, " On Encounter " N.Y Harper Row , 1970 P. 7

7- Carol Fewster, "Stress; Industrial society Magazine, Septemper, 1989, p29.

8- Clifton Williams Human Behavior in organization ,Cincinnati, ohio. South western publishing co. 1978. P 350

9- Cooper, C.L. the strees check: coping with the streses of life and work, N.Y; prentice Hall, Inc,1981.

10-D.McCleleand "Achievement Motivation can be Developed" Harvard Business Review, 43 (13) (1965) pp.6-24

11-D.McCleleand "Achievement Motivation can be Developed" Harvard Business Review, 43 (13) 1965 p.p 6-24.

12-Dadge.D.L.and Martin W.T. Social stress and charsic illnen, indiana: university of notre danpress, 1970.

13-Dales Beach, Personnel : the management of people at work 2nd ed (condom : the Macmillam co. 1970) P. 445

14-David King, Training within the organization London: Coxaud wymen Ltd. 1968, P. 125.

15-Deris D. Umstot "Understanding Organization Behaviour", 2nd Ed, (St Paul, N.Y. Los Angles San Fransisco. West Publishing Co.,) 1988 P. 435.

16-Diame E. Papalia and sally wendkos olds psychology second Edition (U.S.A. McGraw-Hill book company 1988)p.383.

17-Donald I. Kirkpatric et. al. Evaluation of training and development Handbook, N.Y. American Society for training development 1967, p. 87.

18-E. Lawler, Motivation in work Organization Publishing comp. inc., 1973, p. 75

19-E.M. Cherman, "Stress & Bottom line : Aguide to personal well being and corporate Health," New York. Amacom 1981.

20-Edwin B. Flippo, Principle of Personnel management 4th, New York McGraw-Hill Company Inc. 1976, P. 3.

21-elmer H. Burack and Nicholas S. Mathys Introcluction to Management: Acareer perespective (U.S.A. Johnwiley and sons 1983)P.268 .

22-Encyclopedia American,P.49.

23-Etienne Grand Jean,"Fitting the task to the man," Taylorl Francis, London, 1988, p. 176."

24-Fleming,R.Boum, A.and Singer, J.E. Towerd an integratire apprach to study of stress" Journal of persanality and social psychalogy" 1984, 46, 989-852

25-Fred luthans, organization al behavior 6 th ed (N.Y. Mc gaw Hill inc. 1992) p 108 .

26-Gary Dessler, Oranization and Mangement Acontingency Approach " Englawood cliffs, N.J :prentice-Hall 1976" p.356

27-George R. Terry. Office Management and control. 5th Ed (Homewood IL Limois: Richard D. Irwin 1966 PP. 472-477.

28-George S. S., Training by objectives: an Economic Approach to Management training, London, the Macmillan company, 1970, pp. 101-106.

29-Gibbg, and Hindzey, G(eds), Hand book of social psychology Adison – Wesley, Mas, 1954, p.p. 800-884.

30-Gray Johns, "Organizational Behavior: Understanding life at work;" Scitt, Foresnan, Boston 1988, p.p 468,469.

31-Hans sefye "The stress concept today" from handbook on stress anxiety San Francisco jossey.

32-Harold Koontz, Cyril O'donnel principles of management second ed; McGraw-Hill Book Co.: New York 1959, P. 3/4.

33-Hitt et al. Effective Management, 1979 p.452

34-Hoppock, R. Job satisfaction, New York, Harber & Row 1935 P. 47.

35-Hugh J. Arnold and Daniel c.feldman, " Organizational Behavior; " Mc Grow Hill, singapore, 1986, p.471.

36-I.Gibb , Trust Anewview Of Personal and Organizational Development " Guild Of Tutors Press, L.A 9178

37-In fishbein M.Readingsin attiude theory meas urement New York John wiley tsons inc 1967 p. 201 .

38-J. D. Dumm and C. Steephens Elvis Management of personal: Manpower Management and organizational Behavior, New York: McGraw-Hill Book company 1972, P. 229.

39- J. Kelly, Organizational Behaviour, Dorsey – Irwin, Homewood III 1969 PP. 500-501.

40-J. Lauft, The "Johari Window" Human Relotation Training, New s. 5 1961: 6-7.

41-J.Driscoll , Trust and Participation In Organizational Decision making as Predictors Of Satis Faction " Academy Of Management Journal " 1978 P. 45

42-J.L. Gray and F.A.starke, argnization al Behavior comcepts and Applications (U.S.A, Merrill publishing company 1988) P 104

43-J.Rotter , Anew Scale For The Management Of Inter Personal Trust " Jour Nal Of Personality and Social Psychology " 1907 N.o 35 P.451

44-James A.F. Stoner. Management (U.S.A.Prentice – Hall Inc Englewwod cliffs 1978) p.402.

45-James Gibson et al. orgamization : Behavior, structure, processes. Boston (mass) Irwin 1994 .

46-James Gibson, John Ivancevich and James H.Donnelly Jr. organization Behavior, Structure, Processes 3rd ed. (Boston Mass: Irwin 1994)

47-James L.gibson john M.ivancevich and james H.Donn elly arani zations: Behavicr structure and procesbes 7 th ed "Home wood ill: Irwin 1994" p.114

48- Japanese National personal Authority Employee training and Education in the Japanese government, July 1963.

49-Jerry E.Bishop "Age of Anxiety" wall stress journal, western, april No.2 1979 pp. 1-26 .

50-Joe Kelly, oranizational Behavior, Rev. ed. I (Home wood. III: Richard D.Irwin 1974) p279.

51-K. Thomas "Conflict and Conflict Management" in Handbook of industrial and organizational psychology, ed M.. Dunnette (Chicago: Rand Mc Nally 1976) PP. 889-935.

52-Katzell R. A., Personal Values job satisfaction & Job Behavior in Brown (ed) Man in a world a work boston hoaghton, Mifflin 1964 pp 341-363.

53-Keith Davis, Human Behavior at work, New York: MvGraw-Hill, 1997, p. 90.

54-L.R. Pondy "Organizational Conflict: Concepts and Models".

55-Landy F. Trumbo. D., Psycho logy of Work Behavior, home wood, the Dorsey press 1980 p. 387.

56-Lee J.Cornbach Educational psychology New York : Horcourt, Brace and Co. 1974 p.11

57-Li, Y. & Shani, A., Stress dynamic of Information systems managers. Acontingency model journl of management information systems Vol. 7 No. 4 Spring 1991.

58-Lowler, EE. Motnationin Work organizations, Montereym calif wads woeth publishing corp inc, 1973 p. 60.

59-Luft. J. Group Processes, An Introduction to Group Dynamics, Palo Alto. Calif: National Press. 1963.

60-M. Deutsch, The Resolution of Conflict Constructive and Destructive Processes, 24-1969, P. 216.

61-Mason, J.W. "A historical view of the stress field" port 1. journal of Human stress, 1975,1,7-12.

62-Mohammad A. Niag, Training Programs for various of Civil Servants Brussels; international institute to of Administrative Sciences 1969, P. 11.

63-Mohammad Aslam Niaz, Training Programs for various Categories at Civil Servants Brussels International Administrative Sciences 1969, P. 2.

64-MxGrath, J.E(ed) Social and psychological factors in stress N.Y: holt, rinehort and winston, 1970.

65-N.R.F Maier and G.C. Verser, Psychology in Industrial Organizations, (Boston: Houghton miffin Co. 1982), PP. 53-55.

66-Nancy Tubesing, and Donald tubesing, " Structured Fxercises in stress management; vol.(1). Duluth wole person, 1983.

67-O.Nink " Developing and Managing Open Organization " Learning Concept 1979 P.40

68-P. Lawrence and J. Lorsc, Organization and Environment, (Hoomewood II Richard D. Irwin 1967) PP. 116-124.

69-Peter B. Wars, Evaluating management training Personnel (Feb. 1969), 2. (2).

70-Poster. L.W. and lawer, EE; 111 Mangerial attitudes and pertomance C. Homewood 111 Irwe 1968.P.17

71-R Baron behavior in organizations (Boston : Ally Bacon 2nd 1984' p 205

72-R. Walton, Interpersonal Peace Making: Confrontational third party consultation, (Reading Mass: Addison – Wesely 1969) P. 76.

73-R.M. Steers and L.W. Porter, Motivations and work Behavior (U.S.A, Mcgraw-Hill 1978)p.5

74-R.O. Agarwal, organization and Management, New Delhi; McGraw-Hill, 1982, pp. 192-200.

75-Ralph W.Reber and Gloria terry, Behavioral in sights for Superision (Engle wood liffs N.J prentice-Hall Inc 1975) P.32 .

76-Rensis Likert, Motivational approach to a modified theory of organization in masom Haire (ed.) Modern organization theory, N. Y. Wiley 1959, P. 190.

77-Rita. K. Baltus, Personal psychology yor life and work, 3rd Edition (U.S.A. McGraw-will book company 1988) P. 43

78-Robart M. Fulmer, the new Management 3rd ed (London macmillam 1983) pp. 279-280

79-Robert Kreitner and Angelo kinichi, organizational behavior 2nd ed "Home wood ill. Irwin 1992" p. 98

80- Robert kriegel, and marilym kriegel, " The "c" zone:peak performauce under pressure", Garden city: anchor, Doubleday, 1984.

81-Robert Mowitze, "The Design and Implementation of Pennsylvanians" Institute Administration the Pennsylvanians State University 1973, P. 16.

82-Robert White "Motivation reconsiderr: the concept of competence" psycholog review, september 1957

83-S.P.Rpbbins "Managing Organizational Conflict" Englewood Cliffs N.Y. Prentice Hall 1974 p.13.

84-S.V.Kasi And C.L.Cooper, Stress and Health; "John wiley lsons, 1987, pp.207,208"

85-Sargent. S. and Williamson R. Social psychology, (2d ed.) Ronald, N.Y 1958 P.p 371-373

86-Social Security Administration Training Aids Hand book. Washington. D. C. office of Administration Tration no. SS PUB 70-18 April 1970. P. 1.

87-Source:Adapted from john Ivancevish, Andrew Szilagyi, Jr., and Marc Wallace, Jr., Oraganizational Behavior and Performance (Santa Monica: Goodyear,1977),p.84.

88-Stephenp. Robbins, "Organizational Behavior;" Prentice-Hall, New Jersey, 1986, p.382.

89-T. Cox Stress cited in David R. Hampton etal, Organizational Behaviour and Practice of

Management, (Gtenvieew: scott, Foresman and co, 1987 PP. 76-77).

90-The world book Encyclopedia, p.56.

91-Tn Triandis H.C,Attiude and Attiude change New York, wileysons inc, 1971 p.2 .

92-U.N. Hand book of training in the public services. N. y. united nations 1966, pp. 75-76.

93-U.S. of tiee of Personnel, Managers tland book, Washington. D. C; 1981. PP. 4-12.

94-V.Haneg " Communication and Personal relations " Home Wood I.L 1979

95-Victor H. vroom work and motivation New York : Johmwiley sons Inc 1964 ....

96-Vroom N. A. New look at Managerial decision making organizational Dynamics, Spring 1973.

97-Vroom, V. H. Work and Motivation New York, Johnwiley & Sons 1964 p. 100.

98-W. Tracy, Designing Training and Development Systems, N. y. AMA – 1971, PP. 86-92.

99-W.A Lan Randolph, " Understanding and Managing Organizanal Behavior"; Richard D. irwon, Illinois, 1985, p-143.

100-Wallace Wholking guide to writing role playing cases training and development journal, January 1971, PP. 8-19.

101-warren B. Brown , Dennis J.Mobng organization theory and Management: A Macro wiley , sons 1980. P170

102-Wexley, K. A. L. casy (1981) Developing and and Training Human Resources in Organization, Clenview III: Sott, Forsm and Company, Chapter 4.